

Haarakangas Nina, Ristimäki Anu

Kuntoutusosaamisen rakentuminen kohti moniasiantuntijuutta

”Tähän tarvitaan kaikki, ei voi yksin räpytellä”

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Hyvinvointi ja toimintakyky

Kuntoutuksen YAMK

S0112S6

13.11.2013

Tekijä(t) Otsikko Sivumäärä Aika	Nina Haarakangas, Anu Ristimäki Kuntoutusosaamisen rakentuminen kohti moniasiantuntijuutta <i>"Tähän tarvitaan kaikki, ei voi yksin räpytellä"</i> 60 sivua + 2 liitettä 13.11.2013
Tutkinto	Fysioterapeutti YAMK
Koulutusohjelma	
Suuntautumisvaihtoehto	Kuntoutus, ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Ohjaaja(t)	Yliopettaja Salla Sipari Yliopettaja Pekka Paalasmaa
<p>Nykypäivän kuntoutusajattelussa kuntoutuja nähdään aktiivisena osallistujana ja päätöksentekijänä sekä oman elämänsä suunnittelijana. Kuntoutusasiantuntijoilta se edellyttää hakeutumista sellaisiin vuorovaikutustilanteisiin kuntoutujan kanssa, joissa eri näkökulmat saadaan avoimesti esille. Kuntoutujan oma elämis- ja kokemusmaailma tuodaan asiantuntijatiedon rinnalle ja palvelukäytäntö rakentuu näiden toimijoiden välisestä luottamuksellisesta vuorovaikutuksesta.</p> <p>Tämän kehittämistyön tarkoituksena oli yhteisen kuntoutusosaamisen rakentaminen kohti moniasiantuntijuutta. Tutkimuksellinen kehittämistyö toteutettiin toimintatutkimuksen periaatteiden mukaisesti. Tutkimusaineisto kerättiin kuntoutusyksiköstä muodostetun kehittäjäryhmän keskustelujen pohjalta, ja analysoitiin sisällönanalyysin avulla.</p> <p>Kehittäjäryhmä koostui kuntoutusyksikön eri ammattiryhmien työntekijöistä. Kehittämis-tehtävien avulla kuvattiin nykyistä yksilöllistä kuntoutusosaamista, nykyistä yhteistä kuntoutusosaamista sekä sen rakentumista kohti moniasiantuntijuutta.</p> <p>Tutkimuksellisen kehittämistyön tuloksena syntyi kuntoutusyksikön työntekijöistä kootun kehittäjäryhmän kuvaus nykyisestä yksilöllisestä ja yhteisestä kuntoutusosaamisesta sekä näkemys yhteisen kuntoutusosaamisen rakentumisesta kohti moniasiantuntijuutta osaamispuun muodossa. Kuntoutusosaaminen tulee nähdä kuntoutujan kanssa yhdessä toimimisena hänen arkinsa kannalta mielekkäissä ja tarkoituksenmukaisissa verkostoissa. Sitä tulisi kehittää rakentamalla yhteinen kuntoutuksen visio ja vahvistamalla kuntoutusosaamista horisontaalisesti luoden uutta kuntoutusymmärrystä ja – tietoa kohti moniasiantuntijuutta.</p> <p>Tätä kehittämistyötä voidaan kuntoutusyksikössä jatkossa käyttää täydentämään kuntoutusosaamisen arviointia sekä tunnistamaan mahdollisia uusia kehittämistarpeita moniasiantuntijuutta tavoittelevan kuntoutusosaamisen näkökulmasta. Tätä kehittämistyötä voidaan käyttää avaamaan keskustelua kuntoutusosaamisen ymmärryksen syvemmälle kehittymiselle.</p>	
Avainsanat	kuntoutusosaaminen, moniasiantuntijuus, osaaminen

Author(s) Title	Nina Haarakangas, Anu Ristimäki Rehabilitation Know-How towards the Construction of Multi-Expertise
Number of Pages Date	60 pages + 2 appendices 13 November 2013
Degree	Master of Health Care
Degree Programme	
Specialisation option	Rehabilitation
Instructor(s)	Salla Sipari, Principal Lecturer Pekka Paalasmaa, Principal Lecturer
<p>In the modern days' rehabilitee is seen as an active participant, decision maker and designer for one's own life. For rehabilitation specialists, it means requires seeking the kind of interaction situations with the rehabilitee where different viewpoints can be openly presented. The world (life and experiences) of the rehabilitee is considered alongside with expert knowledge, and service practice is based on confident interaction between these operators.</p> <p>The goal of this development project was to describe corporate/communal rehabilitation know-how towards multi-expertise. The development project was implemented according to the principles of activity analysis. Data for this study was collected based on the discussions of the development group formed in the rehabilitation unit, and was analyzed with the help of the content analysis.</p> <p>The development group consisted of different professionals working in the rehabilitation unit. Current, individual and mutual rehabilitation know-how/competence was described with the help of development project tasks.</p> <p>The results of the development project described an understanding of the possibilities of communal (mutual) expertise and multi-expertise at the rehabilitation unit, as well as a common vision of rehabilitation know-how towards multi-expertise in the form of a tree. Rehabilitation know-how should be seen as a collaboration between professionals and rehabilitees in their appropriate and meaningful networks. It should be developed by constructing a common vision for rehabilitation and by strengthening rehabilitation know-how horizontally by creating understanding of rehabilitation and knowledge towards multi-expertise.</p> <p>In the future, this development project can be used in the rehabilitation unit to supplement the evaluation of rehabilitation know-how. In addition, it can be utilized to recognize potential needs for development, from the viewpoint of multidisciplinary rehabilitation know-how. This development project can be used to open the discussion for deeper development of rehabilitation know-how.</p>	
Keywords	rehabilitation know-how, multi-expertise, know-how

Sisällys

1 Johdanto	1
2 Kuntoutusosaaminen on yhteinen prosessi	3
2.1 Osaamisen ja asiantuntijuuden rakentuminen	3
2.2 Kuntoutusosaamisen kehittäminen yhteistoiminnassa	7
3 Kohti moniasiantuntijuutta	10
3.1 Moniammatillisen osaamisen muodot	10
3.2 Asiakas kuntoutumisen osaajana	11
4 Kehittämistyön toimintaympäristö	13
4.1 Kuntoutusyksikön toimintaympäristö	14
4.2 Kuntoutustoimintaa ohjaavat HUS: n visio, strategia ja arvot	16
4.3 Kuntoutusyksikön osaamisen kehittäminen	17
5 Kehittämistyön tarkoitus ja kehittämistehtävät	20
6 Kehittämistyön eteneminen ja osallistujat	21
7 Menetelmälliset ratkaisut	23
7.1 Toimintatutkimus tutkimuksellisenä lähestymistapana	23
7.2 Kehittäjäryhmän työskentelyn eteneminen yhteistoiminnallisilla menetelmin	26
7.3 Aineiston kerääminen ja analyysi	33
8 Kuntoutusosaaminen asiantuntijuuden osaamisalueiden valossa	36
8.1 Kuvaus nykyisestä yksilöllisestä kuntoutusosaamisesta	36
8.2 Kuvaus nykyisestä yhteisestä kuntoutusosaamisesta	38
8.3 Näkemys kuntoutusosaamisen rakentumisesta kohti moniasiantuntijuutta	40

9 Kuntoutusosaaminen kasvaa kohti moniasiantuntijuutta	46
10 Pohdinta	47
10.1 Tulosten pohdinta	47
10.2 Kehittämistyön menetelmälliset valinnat, eettisyys ja luotettavuus	50
10.3 Kehittämistyön hyödynnettävyys	53
Lähteet	55
Liitteet	
Liite 1. Tutkimushenkilötiedote	
Liite 2. Suostumus kuntoutusyksiköiden kehittämistyöhön	

1 Johdanto

Kuntoutuminen on ihmisen ja ympäristön muutosprosessi, jonka tavoitteena on edistää kuntoutujan toimintakykyä, hyvinvointia, itsenäistä selviytymistä ja työllisyyttä (Kuntoutusselonteko 2002: 3). Kuntoutus ilmiönä on tunnistettavissa yksilöllisellä, yhteisöllisellä ja yhteiskunnallisella tasolla (Sipari – Mäkinen 2012: 16). Se on suunnitelmallista, monialaista ja pitkäjänteistä toimintaa, joka tähtää kuntoutujan parempaan elämän hallintaan (Kuntoutusselonteko 2002: 3) ja muodostuu useista erilaisista palveluista ja etuisuuksista (Kuntoutus kanssamme 2011: 45). Kuntoutuksen lähtökohtana on kuntoutujan toimintakyvystä ja toiminnallisista tarpeista lähtevien kuntoutujan omien tarpeiden ja tavoitteiden ymmärtäminen sekä niiden yhdistäminen kuntoutuksen asiantuntijoiden näkemykseen (Paltamaa – Karhula – Suomela-Markkanen – Autti-Rämö 2011: 225).

Kuntoutustoiminnan moninaiset ja muuttuvat vaatimukset edellyttävät yhteisöllisen osaamisen kehittämistä yksilöasiantuntijuuden rinnalle. Tähän viittaa myös Sipari (2009: 60) todetessaan, että *”ammattillinen alakohtainen asiantuntijuus ei enää riitä vastaamaan kuntoutusilmiön ja – toiminnan moninaistuviin vaatimuksiin muun muassa kuntoutusasiakkaiden tarpeiden muutosten myötä. Yksilön vertikaalisesta asiantuntijuudesta on edettävä horisontaaliseen eli kollektiiviseen, yhteisölliseen asiantuntijuuteen”*. Kuntoutustoiminnassa tulee vahvistaa asiakkaan osallistumismahdollisuuksia sekä yksilöllisen asiakkaan palvelujen sisältöjä mietittäessä että yleisemmässä palvelutuotannon kehittämisessä, jotta asiakaslähtöisyys toteutuu. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2008: 40, 44-45; Valtioneuvosto 2011: 56-57.)

Sosiaali- ja terveysalalla työskentelevät rinnakkain eri alojen ammattilaiset, jotka näkevät ja käsitteellistävät asiakkaan eri tavoin oman ammattiosaamisensa näkökulmasta. Jotta tällaisessa moniammatillisessa toiminnassa kokonaisuus asiakkaan kuntoutuksesta ei pirstaloituisi, tulee kaikkien ammattilaisten näkökulmat ja tietämys saada kerättyä yhteisen ymmärryksen saavuttamiseksi tavoitellen asiakkaan parasta. Tästä syystä on erityisen tärkeää ylläpitää avointa dialogia yhteisen ymmärryksen saavuttamiseksi. (Isoherranen 2008: 32; Karila - Nummenmaa 2001.)

Kuntoutuksen palveluverkostot ovat hyvin hajanaisia ja niiden hallitseminen ja hahmotaminen haastaa niin asiakkaan kuin kuntoutuksen asiantuntijankin. Kuntoutujan oma

osallisuus kuntoutusprosessissa ja vaikuttaminen ympäristöön ovat tämän päivän kuntoutuksen ydinkysymyksiä. (Kuntoutusselonteko 2002: 3.) Asiakkaan ollessa tasavertainen kuntoutuskumppani sekä yhteistoimija, jolla on asiantuntijan rooli, voidaan puhua moniasiantuntijuudesta. Siinä korostuvat asiantuntijuuden jakaminen ja vastavuoroinen toisilta oppiminen. Se edellyttää toimijoiden välistä tasavertaisuutta, vastuiden määrittelyä, avoimeen vuorovaikutukseen sitoutumista sekä kaikkien toimijoiden, myös asiakkaiden, kiistattoman asiantuntijuuden tunnustamista. (Anttila – Rousu 2004: 24-26.) Asiakkaan näkeminen kuntoutuskumppanina, tasavertaisena toimijana ja asiantuntijana haastaa koko kuntoutuksen kentän tarkastelemaan ja yhdessä kehittämään kuntoutusosaamistaan vastaamaan tulevaisuuden tarpeisiin ja haasteisiin.

Kuten Viitala (2005: 86-87) toteaa, kuntoutusosaamisen kehittäminen voidaan nähdä kuntoutuspalveluita tarjoavassa organisaatiossa prosessina, jossa kuntoutuksen osaaminen tunnistetaan ja määritellään, sen jälkeen arvioidaan ja vertaillaan suhteessa tulevaisuuden tarpeisiin ja lopulta tehdään tarvittavia kehittämistoimenpiteitä. Järvikosken – Lindhin – Suikkasekin mukaan seuraavina vuosikymmeninä kuntoutuksessa tul- laan tarvitsemaan monialaista ja poikkitieteellistä osaamista. Sipari – Mäkisen (2012: 32) mukaan oleellisinta kuntoutusosaamisessa on asiakaan avun ja tuen rakentuminen hänen omassa toimintaympäristössään, jolloin paikallisen tason palveluverkostojen merkitys korostuu. Tämä haastaa näin myös asiantuntijat ja organisaatiot kehittämään omaa kuntoutusosaamistaan ajan hengessä.

Tämä tutkimuksellinen kehittämistyö tehtiin Hyvinkään sairaalan fysiatrian kuntoutuksen kuntoutusyksiköissä, johon kuuluvat fysioterapia, toimintaterapia, apuvälinepalvelut, potilasoppimiskeskus Soppi sekä lisäksi sosiaalityö, puheterapia ja ravitsemusterapia. Tässä kehittämistyössä käytetään tästä kokonaisuudesta nimeä kuntoutusyksikkö. Tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena on kuvata kuntoutusyksikön kuntoutusosaamisen rakentumista kohti moniasiantuntijuutta. Eri ammat- tikuntien edustajista koottiin yhdessä esimiesten kanssa kehittäjäryhmä, jonka tavoit- teena oli tuottaa tietoa yhteistoiminnallisista menetelmin nykyisestä yhteisestä kuntou- tusosaamisesta kohti moniasiantuntijuutta. Tutkimuksellisen kehittämistyön tekijät työskentelevät myös kyseisessä kuntoutusyksikössä. Saatua kehittämistyön tuloksia voidaan hyödyntää kuntoutusyksikön toiminnan suunnittelussa ja kuntoutusosaami- sen kehittämisessä asiakkaan kumppanuuden ja moniasiantuntijuuden vahvistami- seksi.

2 Kuntoutusosaaminen on yhteinen prosessi

Kuntoutusajattelu on kehittynyt vajavuuslähtöisestä ajattelusta yksilön ja ympäristön väliseen muutosprosessilähtöiseen ajatteluun (Sipari - Mäkinen 2012: 6). Kuntoutuja nähdään kuntoutuksessa aktiivisena osallistujana ja päätöksentekijänä sekä omaa elämäänsä suunnittelevana subjektina. Oleellista on myös nähdä kuntoutuja hänen omissa vuorovaikutus- ja ympäristösuhteissaan. Näin kuntoutujan vaikutusmahdollisuudet itsemääräämisen sekä osallisuuden ja elämänhallinnan kokemusten kautta vahvistuvat. (Karjalainen 2004: 20-22.) Asiakkaan näkeminen kuntoutuksen keskiössä vaatii kuntoutustyöntekijöiltä yhä tiiviimpää verkostoitumista ja aktiivista toimimista siinä, jolloin kuntoutustyöntekijät nähdään yhteistyökumppaneina (Paltamaa – Karhula – Suomela - Markkanen – Autti - Rämö 2011: 36). Kuntoutusasiantuntijoilta edellytetään myös hakeutumista sellaisiin vuorovaikutustilanteisiin kuntoutujan kanssa, joissa eri näkökulmat saadaan avoimesti esille. Kuntoutujan oma elämys- ja kokemusmaailma tuodaan asiantuntijatiedon rinnalle ja kuntoutuksen palvelukäytäntö rakentuu näiden toimijoiden välisestä luottamuksellisesta vuorovaikutuksesta. (Karjalainen 2004: 20-22.)

2.1 Osaamisen ja asiantuntijuuden rakentuminen

Osaamisen rakentuminen ja kehittäminen on nähtävä uudenaikaisena kaikkia henkilöstöryhmiä koskevana asiana (Hasu - Kupiainen - Käsälä - Kovalainen - Leppänen - Toivanen 2010: 10). Boudreaun ja Ramstadin (2007) mukaan osaaminen nähdään voimavarana, joka rakentuu nykyisten ja uusien työntekijöiden sekä työntekijäryhmien olemassa olevista ja potentiaalisista kyvyistä perustehtävän toteuttamiseksi sekä tuotteiden ja palveluiden uudistamiseksi. Nopeasti muuttuvassa yhteiskunnassamme mukana pysyminen edellyttää jatkuvaa oppimista ja itsensä kehittämistä kaikissa elämänvaiheissa. Ammatillinen osaaminen muodostuu ammatissa tarvittavista tiedoista ja taidoista, joihin yhdistyy perimän ja sosiaalisen toimintaympäristön muokkaama henkilön persoonallisuus (Helakorpi 2010: 4). Sydänmaalakan (2009: 42) mukaan osaaminen on tiedon siirtämistä käytäntöön. Se rakentuu tiedoista, taidoista, asenteista, kokemuksista sekä sellaisista kontakteista, jotka edesauttavat onnistunutta suoritusta. Tieto on vain yksi osa osaamista, tarvitaan lisäksi myös taitoa siirtää osaaminen käytäntöön. Viitalan (2008: 113) mukaan osaamista on määriteltä monin eri tavoin ja siitä puhuttaessa käytetään useita eri käsitteitä. Työelämän edellyttämistä valmiuksista puhuttaessa voidaan

käyttää sanaa kompetenssi, jolla arkipuheessa tarkoitetaan yksilön tiedoista, taidoista, valmiuksista ja asenteista muodostuvaa ammattitaitoa.

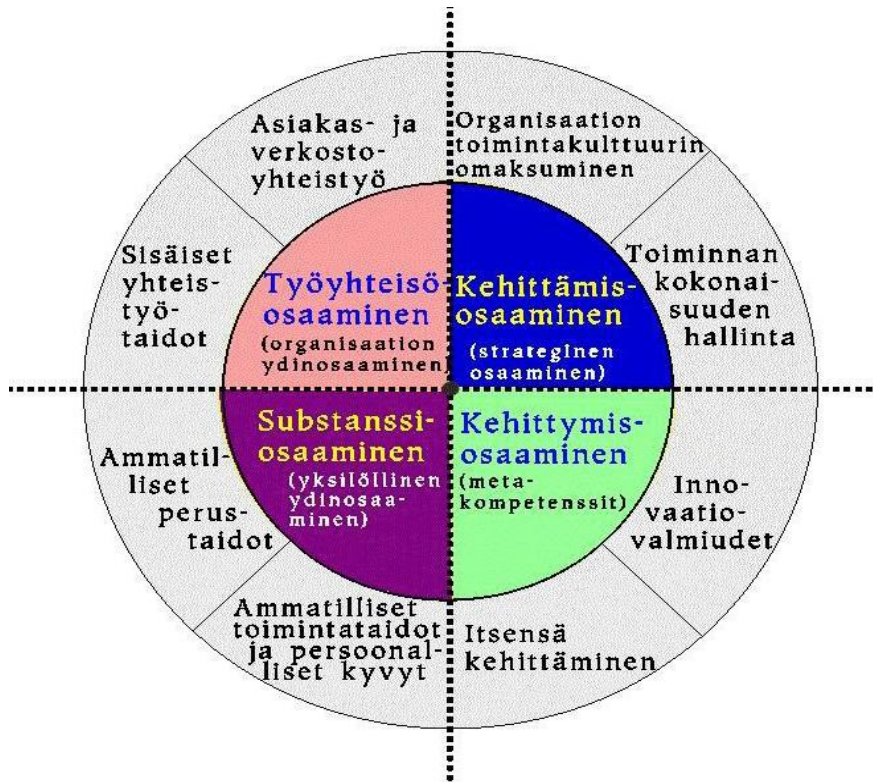
Yksilön kokonaisosaamisessa on kokemus tärkeässä osassa, koska sen kautta yksilö kykenee ymmärtämään uutta tietoa ja oppimaan nopeammin. Kokemus voidaan jakaa kahteen eri osa-alueeseen: työkokemukseen, joka antaa työntekijälle toimintaan rutiniosaamista, jolloin työn suorittaminen helpottuu. Toinen osa-alue on elämänkokemus, joka tukee niin pitkän työuran aikana hankittua työkokemusta, kuin myös elintärkeää tunneälyä. (Kauhanen 2006: 143; Ojala 2000: 104.)

Asiantuntijuuden kehittyminen on prosessi, joka rakentuu asteittain jatkuvan opiskelun ja kokemuksen avulla sekä siihen vaikuttavat henkilön yksilölliset tavoitteet sekä motivaatio (Janhonen – Vanhanen - Nuutinen 2005: 12-17). Asiantuntijuus on korkeatasoisen ja perusteellisen koulutuksen sekä pitkän työkokemuksen mukanaan tuomaa osaamista tietystä spesifistä alasta, siihen liittyvistä tehtävistä ja niiden hoitamisesta (Launis 1997: 122; Tynjälä 1999: 160).

Asiantuntijuutta voidaan kuvata muun muassa vertikaalisena ja horisontaalisena osaamisena. **Vertikaalinen asiantuntijuus** kuvaa yksilön asiantuntijuuden kehittymistä pystysuoralla novisi–ekspertti akselilla, jossa asiantuntijuus kehittyy vaiheittain siten, että työntekijän osaaminen syvenee jollakin osaamisalueella aloittelijasta asiantuntijaksi. Aloittelija oppii työelämässä vaadittavia taitoja vähitellen kokeneemman työn tekijän opastuksessa työelämätilanteissa. (Launis 1997: 122; Benner 1989: 28–44.) Helakorven (2010: 6) mukaan osaamista on muillakin elämänalueilla kuin ammatissa toimiessa, joten osaamista voidaan pitää yläkäsitteenä ja ammattitaitoa sekä asiantuntijuutta sen alakäsitteinä. Molemmat muovautuvat koko ajan ihmisen kokemuksen kautta.

Helakorven (2010: 6) mukaan osaaminen on sekä yksilöllistä että yhteisöllistä. Se kehittyy koulutuksen ja kokemuksen tuloksena. Tietämisen lisäksi se vaatii laajempaa tekemisen hallintaa, jossa sosiaalisella vuorovaikutuksella on aiempaa suurempi painoarvo. Osaaminen on joustavuutta, epävarmuuden sietoa ja muutoshalukkuutta. Siinä on tärkeää jatkuva arviointi ja kehittäminen arvosidonnaisesti sekä yhteydessä toimintakulttuuriin.

Helakorpi (2010) jakaa asiantuntijan osaamisen neljään osa-alueeseen. (ks. kuvio 1).



Kuvio 1. Asiantuntijuuden osaamisalueet. (Helakorpi 2010.)

Substanssiosaamisella Helakorpi tarkoittaa työssä tarvittavaa ammatillista ydinosaamista, jolloin on hallittava ammatin tiedolliset ja taidolliset vaatimukset sekä hallittava laajemmin työelämän pelisääntöjä. Jokaisella ammattikunnalla on olemassa yhteisiä tavoitteita ja toimintaohjeita. Työnantajalla ja työntekijällä on sovittuja pelisääntöjä, jotka asettavat vaatimuksia ja velvollisuuksia työntekijälle asiantuntijana. Substanssiosaamiseen nähdään kuuluvaksi myös henkilökohtaiset kyvyt ja persoonalliset tavat toimia erilaisissa tilanteissa. (Helakorpi 2010: 7-8.)

Työyhteisöosaaminen on sidoksissa työyhteisön sosiaaliseen luoteeseen. Asiantuntijuus nähdään entistä enemmän myös yhteistoiminta- ja taloushallinto-osaamisena. Yhteistoimintaosaaminen liittyy asiantuntijan toimintaan tiimeissä ja muissa sosiaali-

sisä verkostoissa, joissa korostuvat tiimityö- ja vuorovaikutustaidot, asiakaspalvelusaaminen sekä johtamisosaaminen. (Helakorpi 2010: 8.)

Kehittämisaaminen on organisaation osaamisen kehittämistä. Se edellyttää koko organisaation toimintatapojen tuntemusta ja valmiutta niiden kehittämiseen. Organisaation ydinosaamisella tarkoitetaan jotakin erityistä osaamista ja toimintatapaa, jopa toimintakulttuuria, joka tekee yrityksestä omaleimaisen ja jonka pohjalle henkilökohtaiset osaamisvaatimukset nojautuvat. Kehittämisaaminen on myös strategista osaamista, tulevaisuuteen katsomista ja kykyä toimia muuttuvissa olosuhteissa. Puhutaan myös kollektiivisesta osaamisesta, jossa yhdistyvät organisaation yhteinen tietämys ja erityistaidot ja jotka usein ovat hiljaisen tiedon muodossa ja siksi vaikeammin koulutettavissa ja opittavissa. (Helakorpi 2010: 8.)

Kehittymisaaminen on kehittämisaamista ja ajattelun taitoja, joita tarvitaan jatkuvaan oman työn ja työyhteisön kehittämiseen. Se vaatii myös asiantuntijalta valmiutta jatkuvaan oppimiseen sekä alan uusimman tiedon ja kehittämisen tuntemiseen. Tällöin on tunnistettava työssä esiintyviä ongelmia ja pystyttävä luovaan ongelmanratkaisuun. Oman työn ja työyhteisön kehittäminen vaatii myös näkemyksellisyttä yhteiskunnallisesta kehityksestä, oman filosofisen arvopohjan pohdintaa sekä eettisen toimintaperustan luomista ja uudistamista. Asiantuntija on entistä enemmän oman työnsä johtaja ja kehittäjä, mikä edellyttää henkilökohtaista työn ohella koulutautumista, itsensä kehittämistä sekä osallistumista kehittämisprojekteihin, visiointeihin, innovointiin ja muihin yhteisiin hankkeisiin. Esimiesasemassa olevalla on erityispainotus osaamisen johtamisessa. (Helakorpi 2010: 8.) Käytännön työssä osaamisalueiden välillä ei katsota olevan näin selkeitä rajoja, vaan osaaminen näyttäytyy kokonaisuutena. Erilaisissa tilanteissa painottuvat erilaiset osaamisvaatimukset. (Helakorpi 2010: 8.)

Horizontaalinen asiantuntijuus puolestaan nähdään muun muassa kykynä luoda uutta osaamista ja tietoa vuorovaikutuksessa muiden asiantuntijoiden kanssa (Ojala 2008: 50–51, 53; Ahvo- Lehtinen - Maukonen 2005: 18–19). Horizontaalinen osaamisen jakaminen on osa yhteistä osaamista sekä tietojen ja taitojen yhdistymisen kautta syntyntä osaamista. Horizontaalinen asiantuntijuus ylittää rajoja eri ammattilaisten välillä. Tällöin puhutaankin jaetusta asiantuntijuudesta, verkostoasiantuntijuudesta, yhteisöllisestä asiantuntijuudesta ja kollektiivisesta asiantuntijuudesta (Launis 1997: 125-126). Horizontaalinen asiantuntijuus on useamman henkilön ja ympäristön

osaamista (Hakkarainen - Lonka - Lipponen 2004: 19), joka edellyttää myös uusien käsitteiden omaksumista (Engeström – Engeström - Kärkkäinen 1995). Se näyttäytyy yli organisaatiorajojen tapahtuvana vuorovaikutuksena sekä yhteistoimintana ja edellyttää organisaatioiden rajanylityksiä sekä verkostoitumista. Verkosto- osaaminen edellyttää vuorovaikutusta muiden verkoston jäsenten kanssa ja se nähdään tiedon liikkumisena ja uteliaisuutena sekä kiinnostuksena ympärillä tapahtuvaa kohtaan. (Juva - Hynynen 2011: 12.) Verkosto -osaaminen vaatii organisaatiolta sitä, että asiantuntijat kohtaavat, heittäytyvät uuteen, uskaltavat ottaa riskejä sekä hyväksyvät mahdolliset epäonnistumiset. Se edellyttää myös kykyä astua pois omalta mukavuusalueelta ja tuottaa uutta osaamista hankkimalla uutta tietoa, josta hyötyvät mukanaolijat ja muut organisaatiot. (Tuomi - Gröhn 2001: 29-31; Launis – Engeström 1999: 64-81.)

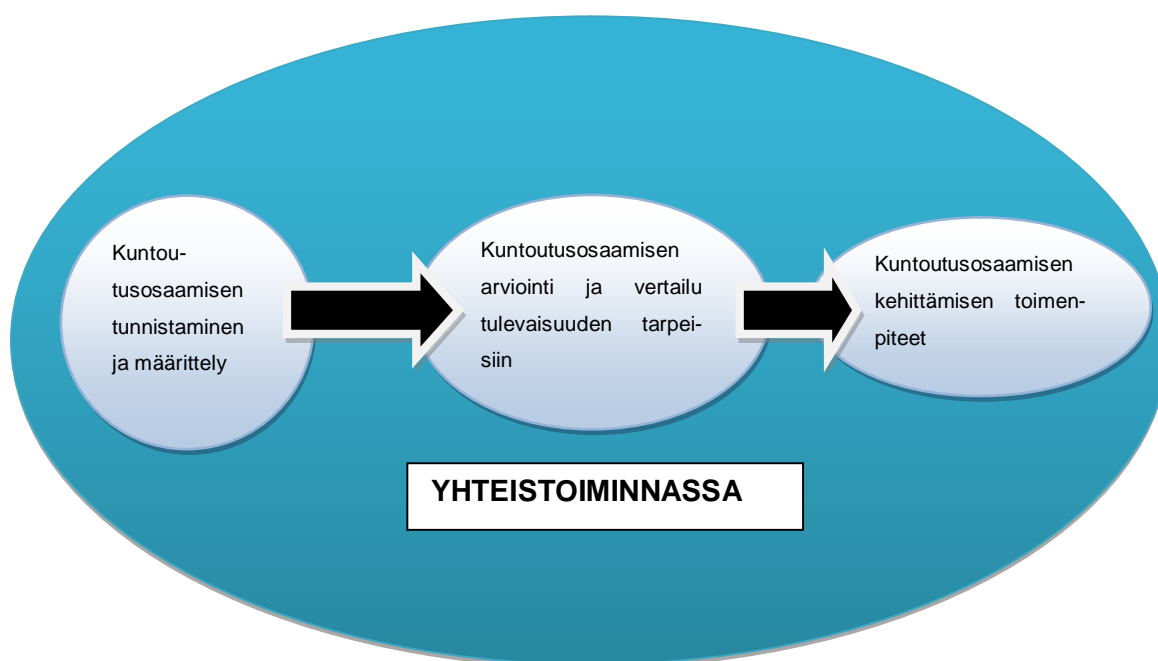
2.2 Kuntoutusosaamisen kehittäminen yhteistoiminnassa

Yhteinen osaaminen rakentuu yhteisöllisen oppimisen kautta. Se nähdään jaettujen merkitysten ja yhteisen ymmärryksen rakentamisena vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa. Siinä edellytetään yhteisiin tavoitteisiin ja jaettuun toiminnan arviointiin sitoutumista, jolloin yhteistyötahot eivät ainoastaan kehitä yhteisiä tavoitteita, vaan he tulevat myös vastavuoroisesti tietoisiksi jaetuista tavoitteistaan. Yhteisöllinen oppiminen siis edellyttää osallistujilta sitoutumista koordinoitua, tavoitteelliseen ja jaettuun ongelmanratkaisuun, jonka tuloksena merkitysten rakentuminen voi tapahtua. (Häkkinen 2004: 1.) Lehtosen (2002: 32) mukaan kollektiivisessa osaamisessa yksilöiden osaaminen yhdistyy yhteisen tavoitteen ja tehtävän ymmärryksen sekä ryhmätyöskentelytaitojen kautta ryhmätason kollektiiviseksi osaamiseksi.

Arvokkaimpia henkilöitä työyhteisölle ovat tietämystään ja osaamistaan jakavat työntekijät ja työkehittäjät (Virtainlahti 2009: 107-111). Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallisen kehittämisohjelman (Kaste VI) osaohjelmassa on myös tarkoitus vahvistaa strategista ja muutosjohtamista sekä esimiestyötä kaikilla tasoilla asiakaslähtöisten palvelukokonaisuuksien rakenteellisessa ja toiminnallisessa uudistamisessa. Kuntoutusosaamisen kehittäminen ja sen johtaminen asettaa myös esimiehille uudenlaisia haasteita; osaamista tulee aktiivisesti ja suunnitelmallisesti kehittää ja johtaa. Lähiesimiehen tulee tuntee alaistensa työtehtävät ja osaamisalueet sekä suunnitella strategian mukaisia osaamisen ja uran kehittämisen tukitoimia osaamisen

vahvistamiseksi. (Hasu ym. 2010: 10,13, 23.) Osaamisen johtamisen tavoitteena on yhdistää henkilöstön osaaminen organisaation strategiaan ja visioon (Juuti - Vuorela 2006; Viitala: 2005). Yksilöllinen asiantuntijuus on käymässä yhä vähemmän merkittäväksi ja sen nähdään enemmän ehkäisevän kuin mahdollistavan uusien ratkaisujen syntymistä (Launis 1997: 124-126).

Kuntoutuksen kehittäminen tulisi nähdä kuntoutuksen palvelutoiminnalle ominaisena yhdessä tekemisessä, jolloin lähtökohtana ovat asiakkaiden oma toimintaympäristö ja siihen nivoutuvat verkostot, joihin ammattilaisten, organisaatioiden ja hallinnolliset verkostot tarpeen mukaan kiinnittyvät. (Sipari – Mäkinen 2012: 7-32.) Tämä tarkoittaa toimimista entistä tiiviimmässä vuorovaikutuksessa kuntoutusverkostoissa, osaamisen jakamista ja uuden tiedon sekä ymmärryksen luomista yhteistoiminnassa asiakkaan kanssa. Kuntoutusosaamisen kehittäminen on kuntoutuspalveluita tarjoavassa organisaatiossa prosessi, jossa kuntoutuksen osaaminen ensin tunnistetaan ja määritellään, sen jälkeen arvioidaan ja vertaillaan suhteessa tulevaisuuden tarpeisiin ja lopulta tehdään tarvittavia kehittämistoimenpiteitä. Prosessi toteutuu yhteistoiminnassa kaikkien toimijoiden kesken (ks. kuvio 2).



Kuvio 2. Kuntoutusosaamisen rakentuminen yhteistoiminnassa (mukaillen Viitala 2005)

Tulevaisuudessa kuntoutusosaaminen tulisikin nähdä yksilöasiantuntijuuden jakamisena ja siirtymisenä moniammatillisesta työskentelystä verkostoja hyödyntävään moniasiantuntijuuteen.

3 Kohti moniasiantuntijuutta

3.1 Moniammatillisen osaamisen muodot

Asiantuntijoiden ja ammattilaisten puheessa moniammatillisesta (multiprofessional, multidisciplinary) yhteistyöstä on puhuttu 1980 -luvun loppupuolelta lähtien (Isoherranen 2005: 13). Käsite pitää sisällään monenlaisia ja – taseisia ilmiöitä. Moniammatillinen yhteistyö voidaan nähdä sosiaali- ja terveysalan asiakastyössä eri asiantuntijoiden työskentelynä, jossa asiakkaan kokonaisuus pyritään huomioimaan (Isoherranen 2005: 14), jossa yhdistetään ja rajat ylittävää asiantuntijuutta kehitetään (Launis 1997: 122) ja jossa savutetaan jotakin, johon yksi ihminen ei pysty yksin (Hakkarainen – Lonka - Lipponen 1999: 143-144).

Isoherrasen (2005: 16) mukaan englanninkielisessä kirjallisuudessa ja tutkimuksissa käytetään usein moniammatillisesta yhteistyöstä käsitettä interprofessional (interdisciplinary). Siinä asiantuntijat muodostavat yhdessä keskustellen ja tietoja vaihtaen yksilöllisen asiakaslähtöisen tavoitteen. Toinen usein mainittu käsite on transprofessional (transdisciplinary), joka korostaa asiantuntijarajat sovitusti rikkovaa asiakaslähtöistä moniammatillista yhteistyötä. Siinä korostuvat kyky jakaa tietoa ymmärrettävästi ja ottaa yhteistä vastuuta, halukkuus olla samanaikaisesti oppija ja asiantuntija sekä valmius toimia yli ammatillisten rajojen sekä toimia asiakkaan tarpeista lähtien. Pietiläinen (1997: 28–31) puhuu rinnakkain työskentelevästä (multidisiplinaarinen), yhdessä työskentelevästä (interdisiplinaarinen) ja yli ammatillisten rajojen työskentelevästä työryhmästä (transdisiplinaarinen). Rinnakkain työskenneltäessä asiantuntijat toimivat itsenäisesti ja toisistaan riippumatta. Yhdessä työskenneltäessä eri ammattialojen edustajat kokoontuvat ja toimivat kunkin asiantuntijan erityisosaamisen mukaan. Yli ammatillisten rajojen työskenneltäessä asiantuntijat ylittävät ammatillisten tieteenalojen väliset rajat. Toiminnan tavoitteet muotoillaan yhteisvastuullisesti ja päätöksiä tehdään yhdessä neuvotellen yhdistäen kunkin asiantuntijan omaan ammattialaan liittyvä erityisosaaminen yhteiseksi osaamiseksi. Asiakas nähdäänkin kuntoutuksessa tasavertaisena toimijana ja oman kuntoutumisensa asiantuntijana työskenneltäessä yli ammattirajojen tapahtuvassa.

Moniammatillisessa yhteistyössä korostuvat tulevaisuudessa asiakaslähtöisyys, tiedon ja eri näkökulmien yhteen kokoaminen, vuorovaikutus ja yhteistyö, rajapintojen ylitykset sekä verkostojen huomioiminen. Connorin (2003: 341-347) mukaan tervey-

denhoitohenkilöstön asiakaslähtöinen toimintatapa verkostoissa tulee jatkossa olemaan aikaisempaa virtuaalisempi. Teknologia ei kuitenkaan korvaa oppimisen, koulutuksen ja yhteistyön tuomaa lisäarvoa (Hall – Clark 2006: 2). Toiminnan keskiössä on aina asiakas, hänen tarpeensa ja toiveensa. Moniammatillisessa yhteistyössä ryhmän tai tiimin yhteistyö tuottaa enemmän kuin yksittäin tai rinnakkain työskentely. (Isoherranen 2004: 13-14; Isoherranen 2008: 34-38.)

Yhteisten parhaiden käytäntöjen luominen työyhteisössä on työlästä, mikäli tietoa ei saada jaetuksi. Tiedon jakamisen kautta osaaminen saadaan kaikkien työyhteisön jäsenten saataville. Jaettu tietämys on parasta tietämystä ja osaamisen kehittymisen kautta mahdollisuudet vastata toimintaympäristön haasteisiin paranevat. Tietämyksen jakamisen myötä lisääntyvät myös yhteisöllisyys ja vuorovaikutus sekä sitoutuminen yhteisiin päämääriin ja tavoitteisiin. (Virtainlahti 2009: 107-111.) Kuten Sipari – Mäkinenkin (2012: 9) toteavat, kuntoutusosaamisen kehittämisessä korostuu tiedon luominen. Ei riitä, että kuntoutusasiantuntijat jakavat osaamistaan toisilleen, vaan oleellista on yhteisen ymmärryksen muodostaminen ja uuden tiedon sekä osaamisen syntyminen vuorovaikutuksessa.

3.2 Asiakas kuntoutumisen osaajana

Moniasiantuntijuus eroaa moniammatillisuudesta tiedon, osaamisen ja vallan jakamisena myös muille kuin ammattilaisille. Moniasiantuntijuudessa asiakkaille ja tukihenkilöille annetaan myös asiantuntijarooli. Siihen siirtyminen edellyttää luopumista sektoroituneesta ja asemaan sidotusta ammattilaisen roolista, uskallusta luovuttaa oma asiantuntijuus yhteiselle areenalle ja yhteiseen keskusteluun. Moniasiantuntijuus nähdään toimijoiden välisenä tasavertaisuutena, työn suunnitelmallisuutena, vastuiden määritellynä sekä avoimeen vuorovaikutukseen sitoutumisena. Asiantuntijoiden lisäksi myös asiakkaiden ja vapaaehtoisten kiistaton asiantuntijuuden tunnustaminen sekä johdon sitoutuminen ja tuki moniasiantuntijuudelle on välttämätöntä. (Anttila - Rousu 2004: 28.)

Engeström - Engeström - Vähäaho (1999: 64) puhuvat neuvottelevasta solmutyöskentelystä, jolle on ominaista asiakkaan ja asiantuntijoiden yhteistyösuhde. Siinä asiakas on koko ajan aktiivisesti mukana osallistuen palvelujensa muotoutumiseen. Solmutyöskentelyn edellytyksenä on luottamus ja yhteinen kieli. Siihen sisältyy kaikkien toimijoi-

den näkemysten kuunteleminen, tunnistaminen sekä yhteisen päämäärän tavoitteleminen.

Yhteisen kuntoutusymmärryksen rakentumiseksi vaaditaan moniammatillisen toiminnan lisäksi asiakkaan asiantuntijuuden tunnustamista, hyödyntämistä ja yhdistämistä kuntoutustyöntekijöiden asiantuntijuuteen jakamalla yhdessä osaamista, tietoa sekä valtaa. Se näkyy toimintana, joihin asiakas oman elämänsä asiantuntijana osallistuu tasavertaisesti ammattilaisten rinnalla. Myös asiakkaan lähipiiri, esimerkiksi perhe ja tukihenkilöt, ovat työskentelyprosessissa mukana. (Arponen - Kihlman - Välimäki 2004: 28; Martikainen - Suomi 2005: 22.) Kuntoutustoiminnassa tulee vahvistaa asiakkaan osallistumismahdollisuuksia yksilöllisen asiakkaan palvelujen sisältöjä mietittäessä, että yleisemmässä palvelutuotannon kehittämisessä asiakaslähtöisyyden toteutumiseksi (Sosiaali- ja terveysministeriö 2008: 40, 44-45; Valtioneuvosto 2011: 56-57).

Kuntoutuksen asiantuntijoiden tulisi pyrkiä toimimaan niin, että asiakas ja hänen läheisensä nähdään tasavertaisena toimijoina oman kuntoutuksensa suunnittelussa ja toteutuksessa. Asiakkaan kuntoutuksen tulisi rakentua hänen omassa toimintaympäristössään hyödyntäen paikallisen tason palveluverkostoja. Tämä haastaa näin myös asiantuntijat ja organisaatiot kehittämään omaa kuntoutusosaamistaan ajan henges-

4 Kehittämistyön toimintaympäristö

Hyvinkään sairaanhoitoalue osana Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiriä eli HUS:a tuottaa erikoissairaanhoidon palveluita Hyvinkään, Järvenpään, Nurmijärven, Mäntsälän ja Tuusulan kuntien asukkaille. Yhteenlaskettu väestöpohja oli 181 341 asukasta vuonna 2012 (ks. kuvio 3). (HUS intra 2012.)



Kuvio 3. Hyvinkään sairaanhoitoalue (HUS intra 2012).

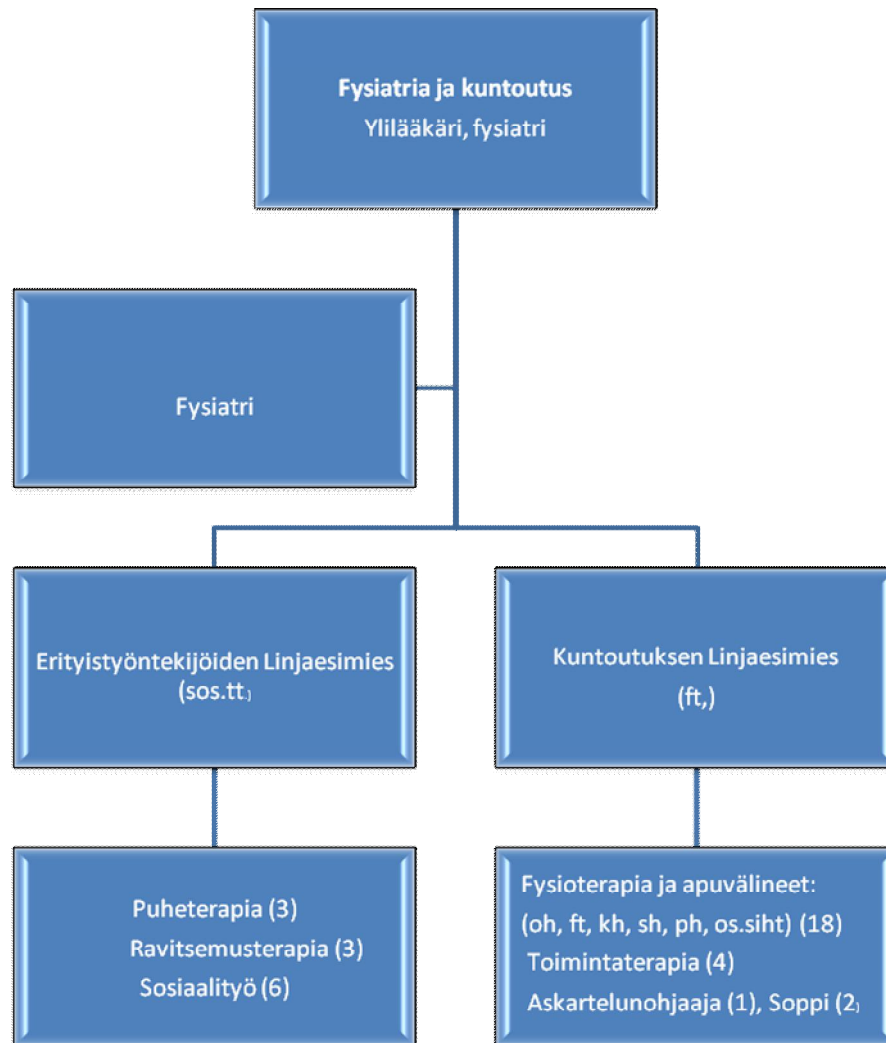
Tutkimuksellinen kehittäminen tehtiin Hyvinkään sairaalan fysiatrian ja kuntoutuksen vastuualueella, johon vastuuyksikköinä kuuluvat fysiatrian poliklinikka, fysioterapia, toimintaterapia, puheterapia, ravitsemusterapia, sosiaalityö, apuvälinepalvelut ja potilasoppimiskeskus Soppi. Tässä kehittämissuunnitelmassa käytämme tästä kokonaisuudesta nimeä kuntoutusyksikkö.

4.1 Kuntoutusyksikön toimintaympäristö

Kuntoutusyksikkö tarjoaa korkealaatuisia fysiatrian erikoisalan ja kuntoutus- ja erityistyöntekijöiden palveluita Hyvinkään sairaanhoitoalueen asiakkaille. Kaikki yksikön työntekijät osallistuvat kuntoutuspalveluiden tuottamiseen sairaalan medisiiniselle, operatiiviselle sekä naisten- ja lastentautien tulosyksiköille ja tekevät tiivistä yhteistyötä perusterveydenhuollon yksiköiden kanssa. Potilasoppimiskeskus Soppi on palvelu- ja ohjauspiste, jonka päätavoitteena on olla asiakkaiden tukena ja tiedonvälityksen palvelupisteenä jatkuvasti muutoksessa olevassa sairaalaympäristössä ja siihen liittyvissä palvelu- ja yhteistoimintaverkostoissa. Työ kohdentuu laaja-alaisesti kaikkeen asiakasrajapintaan liittyvään toimintaan.

Fysiatria ja kuntoutuksen ylilääkäri johtaa vastuualueen toimintaa. Hänen alaisuudessaan toimivat erityistyöntekijöiden ja kuntoutuksen linjaesimiehet. Erityistyöntekijöiden linjaesimies vastaa puheterapian, ravitsemusterapian ja sosiaalityön vastuuyksioistä ja kuntoutuspalveluiden linjaesimies vastaa fysiatrian poliklinikan, fysioterapian ja apuväline-yksikön, toimintaterapian sekä Potilasoppimiskeskus Sopen vastuuyksioistä. (ks. kuvio 4).

Koko vastuualuetta koskevia yhteisiä asioita käsitellään kerran kuukaudessa pidettävässä vastuualuekokouksessa. Lisäksi uutena toimintana vuoden 2013 alussa on aloitettu kuntoutushenkilöstölle sekä sairaanhoitoalueen erilaisten kuntoutusverkostojen toimijoille suunnatut informatiiviset kuntoutustapaamiset. Näiden tarkoituksena on toimia foorumina yhteiselle keskustelulle kuntoutuksesta ja lisäämään yhteistä ymmärrystä siitä.



Kuvio 4. Hyvinkään sairaalan kuntoutuksen työntekijät

Linjaesimiehet vastaavat vastuuyksikköryhmän johtamisesta, suunnittelusta, kehittämisestä ja arvioinnista delegointipäätösten mukaisesti. He vastaavat myös alaisuuteensa kuuluvien työntekijöiden voimavarojen optimaalisesta ja kustannustehokkaasta käytön suunnittelusta ja henkilöstöhallinnosta, rekrytoinnista erikseen sovitulla tavalla sekä omalta osaltaan vastuualueen toimintasuunnitelman toteutuksesta ja seurannasta. (Palamaa – Vierimaa 2013.)

Työntekijät toimivat asiakaslähtöisesti asiakkaan, maksajan eli kunnan ja lähettävän tahon näkökulman huomioiden. Palvelut annetaan ammattitaitoisesti ja kustannustehokkaasti hyvässä yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa. Henkilöstön ammattitai-

toa ja työkykyisyyttä ylläpidetään ja kehitetään koulutuksella, avoimuudella, keskinäisellä luottamuksella ja arvostuksella sekä luovuutta tukemalla. (HUS intra 2012.)

4.2 Kuntoutustoimintaa ohjaavat HUS: n visio, strategia ja arvot

Hyvinkään sairaalan kuntoutusyksikön toimintaa ohjaavat HUS:n visio, strategia ja arvot (ks. kuvio 5). HUS:n visio on olla kansainvälisesti korkeatasoinen, uutta tietoa luova sairaalaorganisaatio, jossa potilaiden tutkimus ja hoito on laadukasta, oikea-aikaista, turvallista ja asiakaslähtöistä. HUS:n palvelutuotanto on kilpailukykyistä ja sen sairaalat sekä yksiköt tarjoavat haluttuja työpaikkoja. (HUS strategia 2012.) Strategialla ja visiolla on selkeä periaatteellinen ero. Vision tehtävänä on antaa yritykselle ja siinä toimivalle henkilökunnalle suunta, tuoda työskentelyyn mukaan tunnetta, innostaa ja motivoida. Strategian tavoitteena on löytää keinot vision toteuttamiseksi ja auttaa sen saavuttamista. (Hakanen 2004: 62.)

HUS:n strategian päämääriä ovat potilaslähtöinen, oikea-aikainen hoito, tiivistyvä kumppanuus perusterveydenhuollon kanssa, korkeatasoinen tutkimus ja opetus sekä vaikuttava ja kilpailukykyinen toiminta. Osaava, motivoitunut ja riittävä henkilöstö on yksi ydinedellytyksistä näiden päämäärien toteutumiselle. (HUS strategia 2012.) Tämä moniasiantuntijuutta tavoitteleva kuntoutusosaamisen rakentumista käsittelevä tutkimuksellinen kehittämistyö kohdentuu HUS:n strategian suhteen potilaslähtöisen ja oikea-aikaisen hoidon sekä osaavan ja motivoituneen henkilöstön näkökulmiin.



Kuvio 5. HUS:n strategian osa-alueet, joihin tämä tutkimuksellinen kehittämistyö kohdentuu (HUS intra 2012)

4.3 Kuntoutusyksikön osaamisen kehittäminen

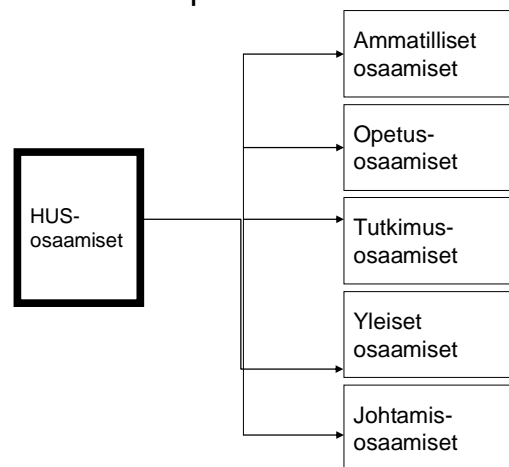
Koko HUS:n henkilöstön osaamistarpeet määrittyvät palveluista, joita sen jäsenkunnat ja muut asiakkaat tarvitsevat. HUS panostaa henkilöstönsä osaamisen kehittämiseen sekä koulutukseen. Suunnitelmallinen osaamisen kehittäminen sisältää terveydenhuollon oppilaitosten perus- ja erikoistumiskoulutuksen lisäksi HUS:n omaa koulutustoimintaa, joka perustuu osaamiskartoituksiin ja niiden mukaan määrittyviin henkilöstönkoulutustarpeisiin. (Koivunen 2012.) Henkilöstön osaamisen kartoitusta on lähdetty systemaattisesti kehittämään vuonna 2009 ja työ jatkuu edelleen. Esimerkiksi sähköiseen henkilöstötietojärjestelmä HUS Plussaan on rakennettu osaamispuun malli, jonka avulla jokainen työyksikkö voi kuvata omia osaamisalueitaan sekä tunnistaa mahdollisia kehittämisen tarpeita. (ks. kuvio 6). Osaamispuussa osaamisalueet on jaoteltu ammatillisiin, opetus-, tutkimus-, yleisiin ja johtamisosaamisen alueisiin. Ammatillinen osaaminen on jaoteltu pienempiin osaamiskokonaisuuksiin, joita ovat tutkinnot ja laillistus, pätevyudet ja ammatillinen lisäkoulutus, eri-

tyisosaamiset ja kehittämisvastuut, lakisääteiset luvat ja voimassaoloaika, kurssit sekä uramallit ja kohdennetut osaamiskartoitukset. HUS:n henkilöstön osaamisista syntyy eri työyksiköissä vaadittava tarkoituksenmukainen erikoissairaanhoidon osaamisyhdistelmä. (Meretoja 2004: 51-52.)



HELSINGIN JA UUDENMAAN
SAIRAANHOITOPIIRI

HUS osaamispuu: HUS Plus 2010



Kevät 2010Lähdetieto masterille

1

Kuvio 6. HUS osaamispuu (HUS intra)

Ammatillisen osaamisen kartoittamiseksi on HUS:ssa laadittu ammattiuramallit sairaanhoitajille (AURA), fysioterapeuteille (FAURA), laboratorionhoitajille / bioanalytikoille (LAURA), röntgenhoitajille (RAURA) ja perushoitajille (Taura 1) ja mielenterveyshoitajille (Taura 2). Niissä on kuvattu tavoiteprofiilit ja osaamisvaatimukset yksiköiden toimintojen ja tarpeiden pohjalta. Ammatillisen osaamisen kartoitus tarjoaa suunnitelmallisen ja käytännöllisen työvälineen työtehtävien sisällön määrittelyyn sekä systemaattiseen työn hallinnan ja osaamisen arviointiin. (Meretoja 2004: 51-52.)

Osa Hyvinkään sairaalan kuntoutusyksikön työntekijöistä on työssään osallistunut oman osaamisensa arviointiin ja kehittämiseen ammattiala- tai osastokohtaisesti. Fysioterapeuteille on tehty helmikuussa 2013 kyseinen ammatillisen osaamisen kartoitus (FAURA). Saatujen tulosten avulla voidaan kuvata työntekijöiden ammatillisen kehittymisen kasvuprosessia perehtyvistä työntekijästä asiantuntijaksi.

Neurologian ja kuntoutuksen vuodeosastolla vuonna 2008 laadittiin oppivan sairaalan käsikirja. Sen tekemiseen osallistui osa kuntoutusyksikön työntekijöistä. Käsikirja on tarkoitettu osastolla toimiville työntekijöille tukemaan yhteisen osaamisen vaalimista ja kehittämistä. Sitä on hyödynnetty vuodeosaston hoitajien ja heidän esimiestensä työvälineenä, oman osaamisen arvioimisessa sekä kehityskeskustelun työkaluna. (HUS Intra 2013; Parkkila 2013).

Jotta kuntoutusosaamista voidaan kuntoutusyksikössämme tulevaisuudessa kehittää vastaamaan moniasiantuntijuuden haasteeseen kuntoutuspalveluiden kehittämiseksi, tulee olemassa oleva kuntoutusosaaminen tunnistaa, kartoittaa ja arvioida. Tätä kehittämistyötä voidaan jatkossa käyttää täydentämään osaamisen arviointia sekä tunnistamaan mahdollisia kehittämistarpeita kuntoutusosaamisen näkökulmasta.

5 Kehittämistyön tarkoitus ja kehittämistehtävät

Kehittämistyön tarkoituksena on kuvata kuntoutusyksikön kuntoutusosaamisen rakentumista kohti moniasiantuntijuutta.

Kehittämistehtävät:

1. Kuvata nykyinen yksilöllinen kuntoutusosaaminen
2. Kuvata nykyinen yhteinen kuntoutusosaaminen
3. Rakentaa kuntoutusosaamisen rakentuminen kohti moniasiantuntijuutta

6 Kehittämistyön eteneminen ja osallistujat

Kehittämistyön tekeminen alkoi syyskuussa 2012, jolloin keskusteltiin kuntoutuksen linjaesimiesten kanssa aiheen valinnasta ja kehittämistyön tarpeesta. Kuntoutusyksikön osaamisen kartoittaminen nousi esille voimakkaana ja tarpeellisena ja on myös linjassa HUS:n strategian kanssa.

Tammikuussa 2013 linjaesimiesten omien ehdotusten ja yhdessä käydyn keskustelun perusteella päädyttiin kokoamaan fysiatria ja kuntoutuksen työntekijöistä kehittäjäryhmä, jonka katsottiin edustavan mahdollisimman montaa ammattikuntaa ja erikoisalaa, jolle kuntoutuksen palveluja tuotetaan. Kehittäjäryhmään valittiin 12 henkilöä, joista yksi jäi ennen ensimmäistä kehittäjäryhmän tapaamista kokonaan pois. Varsinainen ryhmän koko oli lopulta 11 henkilöä. Ryhmä koostui puheterapeutista, sosiaalityöntekijästä, ravitsemusterapeutista, sairaanhoitaja/ kättilöstä, askartelunohjaajasta, sairaanhoitaja/ kuntohoitajasta, toimintaterapeutista ja 4 fysioterapeutista.

Helmikuussa 2013 saatiin valmiiksi tutkimussuunnitelma ja tutkimusluvan kehittämistyölle myönsi Hyvinkään sairaanhoitoalueen johtaja. Tuolloin lähetettiin myös koko fysiatria ja kuntoutuksen henkilökunnalle sähköpostitse tutkimushenkilötiedote (liite 1), jossa informoitiin tulevasta kehittämistyöstä. Tässä vaiheessa oli vielä muillakin halukkailla mahdollisuus tulla mukaan kehittäjäryhmään. Tällä toimenpiteellä haluttiin varmistaa, että kaikilla kuntoutuksen kehittämisestä kiinnostuneilla oli mahdollisuus osallistua kehittäjäryhmään. Uusia tulokkaita ei kuitenkaan enää ilmoittautunut. Lopullisen kehittäjäryhmän jäsenet saivat tiedotteen, jossa kerrottiin tulevien kehittämistapaamisten aikataulu.

Kehittämistyö eteni vaiheittain niin, että kehittäjäryhmän tapaamiset (3 kertaa) toteutettiin keväällä 2013. Kesän ja alkusyksyn aikana analysoitiin ryhmän tuottamaa aineistoa sekä tehtiin kirjoitustyötä. Valmis kehittämistyö esitettiin työyksikössä marraskuussa 2013 (ks. taulukko 1).

Taulukko 1. Kehittämistyön etenemä

Milloin?	Mitä?	Kuka/ Ketkä?	Tulos
9/2012	Keskustelu kuntoutusyksiköiden linjaesimiehen kanssa aiheen valinnasta ja kehittämistyön tarpeesta	Kehittäjät ja linjaesimiehet	Kehittämisasihe tarkentuu
9/2012-1/2013	Teoriapohjaan ja tutkimusmenetelmään tutustuminen	Kehittäjät	Alustava viitekehys muodostuu
1-2/2013	Tarkentunut kehittämisasihe ja valmis tutkimussuunnitelma	Kehittäjät	Lupa kehittämistyön aloittamiselle
2/2013	Sopimuksen allekirjoitus ja tutkimusluvan hakeminen	Kehittäjät, Metropolia AMK: n yliopettajat ja työnantajan edustaja	
2/2013	Informoidaan kuntoutusyksikön henkilökuntaa tulevasta kehittämistehtävästä Valitaan kehittäjäryhmän jäsenet linjaesimiesten kanssa	Kehittäjät ja linjaesimiehet	Kehittäjäryhmäryhmä muodostuu
3-4/2013	Kehittäjäryhmän tapaamiset (3x 120min). Tapaamisten välissä aineiston analysointia ja reflektointia	Kehittäjät + kehittämisryhmä	Kehittämismateriaalin syntyminen
5/2013	Aineiston litterointi ja analysointi	Kehittäjät	Kehittämistyön tulosten esittely
6-9/2013	Aineiston analyysi ja tulosten/johtopäätösten kirjoittamista	Kehittäjät	Kehittämistyön aineisto valmistumassa
9-10/2013	Kehittämistyön kirjoittamista ja reflektointia	Kehittäjät	Kehittämistyö valmistumassa
10/2013	Viimeistellään kehittämistyö ja jätetään se ohjaajille sekä opponentille arvioitavaksi	Kehittäjät	Painovalmis kehittämistyö
11/2013	Kehittämistyö valmis. Esitellään työyksikölle.	Kehittäjät	Valmis kehittämistyö

7 Menetelmälliset ratkaisut

7.1 Toimintatutkimus tutkimuksellisena lähestymistapana

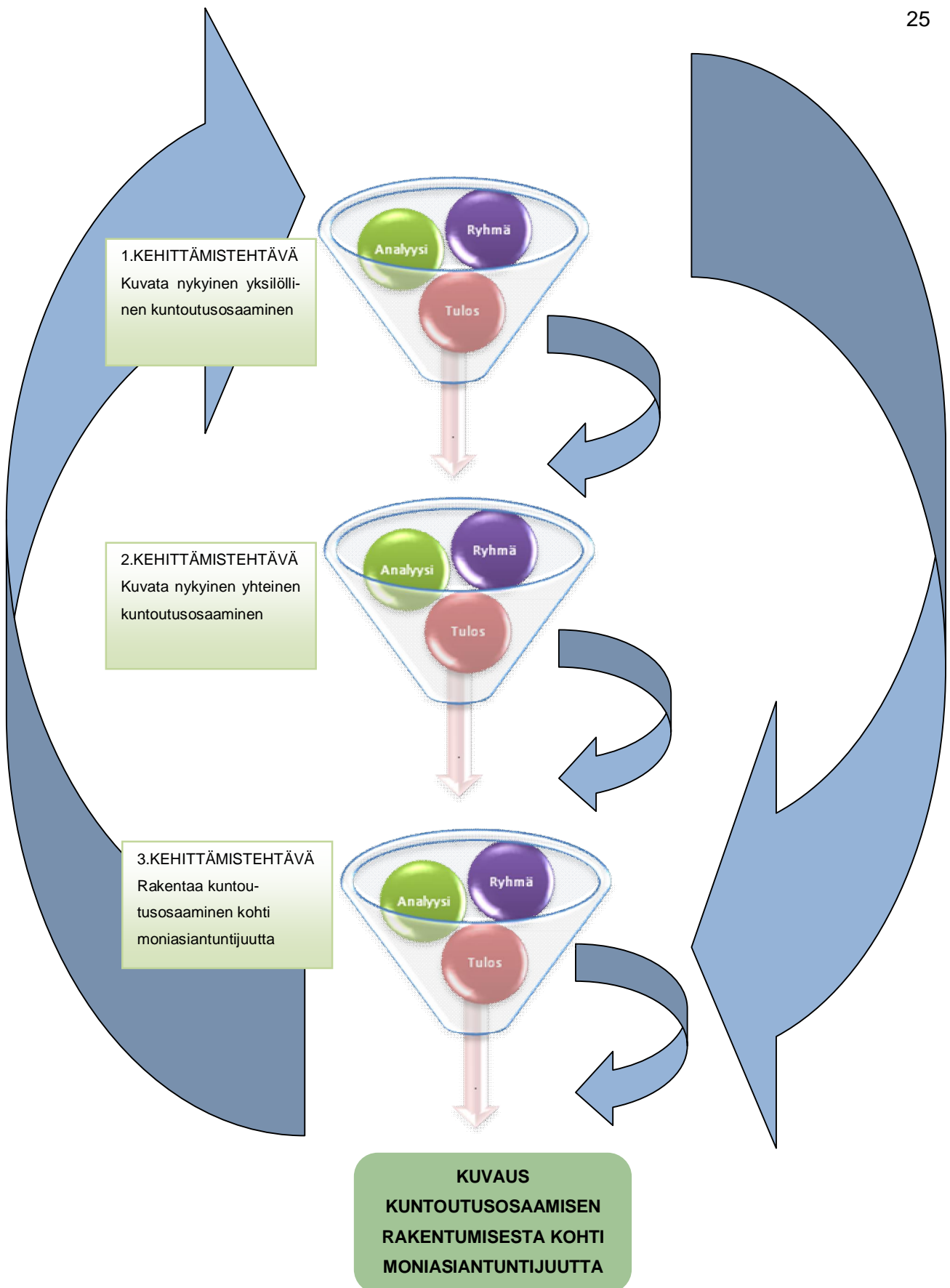
Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä tarkasteltiin kuntoutusosaamista toimintatutkimuksellisen lähestymistavan avulla ja pyrittiin luomaan yhteistä ymmärrystä kuntoutusosaamisesta yhdistämällä yksilöllinen asiantuntijuus yhteisölliseksi asiantuntijuudeksi. Tarkoituksena oli kuvata kuntoutusyksikön kuntoutusosaamisen rakentuminen kohti moniasiantuntijuutta. Toimintatutkimuksellinen lähestymistapa soveltuu hyvin tähän tarkoitukseen, koska sen ensisijaisena tarkoituksena on ihmisten yhteistoiminnan kehittäminen (Heikkinen 2006: 171). Heikkilän (2006: 146) mukaan muun muassa uusien toimintamallien kehittämisen edellyttämän tiedon luominen tapahtuu yksilöiden välisessä vuorovaikutuksessa tai yksilöiden ja heidän ympäristönsä välisessä vuorovaikutuksessa eikä yksilöllisenä prosessina. Tutkimuksellisen kehittämistyön tekijät toimivat tässä kehittämistyössä kehittäjinä, joiden tehtävänä oli toimia ulkopuolisina organisaattoreina ja innoittajina sekä teorioita ja herätteitä vievänä toimijoina.

Toimintatutkimus on tutkimuksellinen lähestymistapa, jossa teorian tietoa ja käytännön kokemuksellista tietoa yhdistetään (Heikkinen – Rovio - Syrjälä 2006: 16). Toimintatutkimuksen ensisijaisena tarkoituksena on ihmisten yhteistoiminnan kehittäminen (Heikkinen ym. 2006: 171). Toimintatutkimuksen avulla pyritään ratkaisemaan toiminnallisissa yhteisöissä ilmeneviä ongelmia, saamaan aikaan siinä muutosta ja tuottamaan tietoa käytännön kehittämiseksi (Heikkinen 2008:16). Toimintatutkimuksen (action research) alkuperäisajatuksen esittäjänä pidetään Kurt Lewiniä (1890 - 1947). Lewinin kenttäteorian ja ryhmädynamiikan pohjalta kehittynyt suuntaus pitää tärkeänä muutoksia sosiaalisessa todellisuudessa.

Toimintatutkimuksen tunnuspiirteitä on osallistuminen, demokraattisuus, pyrkiminen sekä tieteen edistämiseen että sosiaaliseen muutokseen. (Anttila 2006: 439; Toikko - Rantanen 2009: 29-30.) Työtavat ja -käytännöt syntyvät ja muodostuvat ihmisten välisessä kanssakäymisessä. On tärkeää että myös niiden kehittäminen tapahtuu yhdessä, jolloin tapahtuu kehitystä ja oppimista. Toimintatutkimus vaatii työyhteisöltä tai työryhmältä valmiutta omien työtapojen tarkasteluun ja toiminnan perusteiden pohtimiseen, jotta sen toimintaa ja työtapoja voidaan kehittää. (Kiviniemi 1999: 65.)

Toimintatutkimus on prosessiluontoista ja se etenee spiraalimaisesti syklien kautta, jossa toisiaan seuraavat suunnitteleminen, havainnointi, reflektointi ja toiminta (Heikkinen – Rovio – Syrjälä 2006: 19-20). Tässä kehittämistyössä toimintatutkimukselle olennainen syklinen rakenne mahdollistaa kehittämistehtävän, teorian muodostuksen, aineiston keruun ja analysoinnin osa-alueiden kehittymisen prosessin aikana. Se mahdollisti myös aineiston palauttamisen työryhmälle jatkotyöstämistä varten, mikä lisää osaltaan analysoinnin luotettavuutta. (Kiviniemi 1999: 66-80.)

Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä edettiin toimintatutkimuksen ensimmäiseen sykliin eli suunnitelmavaiheeseen, joka muodostui kolmesta kehittäjäryhmän tapaamiskerrasta. Jokaisella tapaamiskerralla kehittäjäryhmä tuotti aineistoa, joka analysoitiin ja palautettiin takaisin kehittäjäryhmän reflektoitavaksi (ks. kuvio 7). Kuviossa suppilot kuvaavat kehittämiskertoja, jolloin kehittäjäryhmä tuotti yhteistoiminnallisesti aineistoa kulloisenkin teeman mukaisesti. Tuotetun aineiston käsittely ja analysointi jäivät kehittäjien tehtäväksi ja tulokset tuotiin aina seuraavan kehittämis-kerran aineistoksi. Tapaamiskerroilla kehittäjäryhmän jäsenet työskentelivät ryhmässä. Reinikkalan (2003) mukaan ryhmät muodostavat kontekstin, jossa yhdistyvät ihmisten välinen yhteys ja jatkuva dialogi. Dialogi ja keskustelu mahdollistavat reflektion ja ryhmän jäsenten hallussa olevan tiedon yhdistelyn.



Kuvio 7 Suunnittelusyklin eteneminen kehittämissössä (mukaillen Heikkinen ym.1999)

Kuntoutusyksikössä on sekä pitkän työuran omaavia, että työvuosiltaan nuoria työntekijöitä, joilla kaikilla on sekä käytännön tuomaa osaamista kuin uuttakin kuntoutusosaamista. Kuntoutusosaamisen rakentumiseksi tarvitaan eri ammattikuntien raja-aidat ylittävää eli transdisplinaarista tietoa, joka syntyy arjen ja käytännön problematiikasta sekä työntekijöiden yhdessä tekemisestä. Se vaatii lisäksi reflektiivistä kehittämistä, jossa menetelmiä, toimintatapoja, kehittämisen perusteluita ja organisointia arvioidaan jatkuvasti uudelleen. Kehittäjillä on oltava kyky sietää epävarmuutta, ristiriitoja ja jatkuvaa muutosta (Toikko – Rantanen 2009: 51-53). Käytännönläheinen tutkimus- ja kehittämistyö tulee olla siis kaikkia osapuolia hyödyttävää ja lisätä yhteistä tietämystä ja ymmärrystä.

7.2 Kehittäjäryhmän työskentelyn eteneminen yhteistoiminnallisilla menetelmin

Kehittäjäryhmä koostui puheterapeutista, sosiaalityöntekijästä, ravitsemusterapeutista, sairaanhoitaja/ kättilöstä, askartelunohjaajasta, sairaanhoitaja/ kuntotohtorista, toiminta-terapeutista ja 4 fysioterapeutista. Ryhmä kokoontui yhteensä kolme kertaa Hyvinkään sairaalan neuvottelutiloissa. Jokainen ryhmätapaaminen kesti kaksi tuntia. Ryhmäkeskustelut nauhoitettiin ja nauhoitukset litteroitiin heti keskustelujen jälkeen. Litteroinnin yhteydessä aineistosta poistettiin aiheeseen kuulumattomat kommentit. Litterointi tehtiin käyttäen fonttia Arial 11, riviväli 1,5. Litteroitua tekstiä syntyi yhteensä 24 kappaletta A4- liuskaa. Lisäksi ryhmä tuotti kehittämiskerroilla 12 (60cm x 80cm) luentotaulupaperia (fläppipaperia) aineistoa, jota käytettiin analysointivaiheessa.

19.2.2013 kehittäjäryhmän jäsenille lähetettiin sähköpostitse esimateriaalia ensimmäistä tapaamiskertaa varten. Tämän esimateriaalin tarkoitus oli orientoida ryhmän jäsenet kehittämistyön aiheeseen. Esitietona haluttiin lisäksi tietää, onko työyksikö-tasolla aiemmin kuvattu tai kartoitettu osaamista ja siten myös selvittää, ovatko ryhmän jäsenet aiemmin osallistuneet osaamisen kartoittamiseen liittyviin projekteihin tai hankkeisiin.

Esimateriaali koostui Seppo Helakorven julkaisusta *Osaaminen ja sen tunnistaminen työelämän ja koulutuksen yhteisenä haasteena*. Ryhmän jäseniä pyydettiin erityisesti tutustumaan julkaisun kappaleeseen sivuilla 6 - 10 *Miten osaaminen voidaan tunnis-*

taa, ja sen pohjalta kuvaamaan vapaamuotoisesti omaa osaamistaan käyttäen apuna kappaleessa esitettyä asiantuntijuuden osaamisalueet -kuviota. Vastaukset pyydettiin palauttamaan sähköpostitse 11.3.2013 mennessä. Aiheeseen orientoivan esitehtävän palautti 10 henkilöä. Palautuneet tehtävät luettiin ja niistä koottiin yhteenveto Helakorven osaamiseen liittyvää kuviota apuna käyttäen ja se toimi keskustelun pohjana 1. kehittäjäryhmän tapaamisessa.

Ennen jokaista kehittäjäryhmän tapaamista lähetettiin ryhmän jäsenille sähköpostitse lyhyt aiheeseen johdatteleva kirje sekä muistutettiin tulevasta ryhmätapaamisesta ja sen ajankohdasta. Jokaisen kehittämiskerran aluksi kerrattiin kehittämistehtävä, sen aikataulu sekä johdateltiin ryhmän jäsenet käsiteltävään aiheeseen teorian avulla. Ryhmätyöskentelyn aikana ryhmäläisillä oli mahdollisuus esittää tehtävään liittyviä tarkentavia kysymyksiä ja teoriapohjana käytetty Helakorven kuvio oli aina heidän käytettävissään.

1. kehittäjäryhmän tapaaminen

Aluksi käytiin läpi kehittämistehtävät ja niiden aikataulu sekä allekirjoitettiin tutkimukselliseen kehittämistyöhön liittyvä suostumuslomake kahtena kappaleena (ks. liite 2). Kehittämiskerran aiheena oli kuvata kehittäjäryhmän jäsenten nykyinen yksilöllinen kuntoutusosaaminen. Kehittämistapaamiseen osallistui 11 henkilöä.

Aineistoa tuotettiin ryhmätyön keinoin ja tuotettu aineisto esiteltiin lopuksi koko kehittäjäryhmälle. Kehittäjäryhmän jäsenet oli jaettu kahteen pienempään ryhmään siten, että ryhmien jäsenet eivät välttämättä olleet henkilöitä, jotka ovat päivittäin tekemisissä keskenään. Pienryhmätyöskentelyllä haluttiin varmistaa, että jokainen ryhmäläinen toimisi mahdollisimman aktiivisessa roolissa. Kummankin ryhmän pöydässä oli videokamera, joka äänitti käydyn keskustelun. Aineisto analysoitiin ja lähetettiin sähköpostitse ryhmän jäsenille kommentoitavaksi ja täydennettäväksi. Lisäksi 2. tapaamiskertaa varten koottiin ryhmän tuottama aineisto Helakorven kuvioon.

2. kehittäjäryhmän tapaaminen

Kehittämiskerran aiheena oli kuvata nykyinen yhteinen kuntoutusosaaminen. Kehittäjäryhmä koki kuntoutusyksikön nykyisen yhteisen kuntoutusosaamisen rakentumi-

sen kuvaamisen haasteelliseksi, vaikka heillä oli käytössään ensimmäisen kehittämiskerran tuotoksen yhteenveto sekä Helakorven osaamiskuvio. Ryhmillä oli mahdollisuus myös kirjata ylös nykyistä yhteistä kuntoutusosaamista edistäviä ja estäviä tekijöitä. Niitä ei kuitenkaan raportoida tässä työssä, koska ne eivät vastaa kehittämistehtäviin. Kehittäjäryhmän kuvaamia kuntoutusosaamista edistäviä ja estäviä asioita voidaan kuitenkin hyödyntää jatkossa työyksikön toiminnan kehittämisessä.

Kehittämistapaamiseen osallistui 9 henkilöä. Kehittäjäryhmän jäsenet jaettiin jälleen kahteen pienryhmään, mutta eri kokoonpanoin. Ryhmän tuotokset purettiin fläppipaperille ja ne esiteltiin käyttäen yhteistoiminnallista sisäpiiri - ulkopiiri- keskustelua. Aluksi sisäpiirissä olevan ryhmän jäsenet valitsivat kukin pienryhmänsä tuottamasta aineistosta yhden asian, joka kuvaa yhteistä osaamista ja esitteli sen. Ulkopiiriläiset, toisen ryhmän jäsenet, kuuntelivat ja tekivät muistiinpanoja kuulemastaan. Kun kaikki sisäpiirin jäsenet olivat esitelleet valitsemansa aiheen, ulkopiiriläiset saivat vuorolleen kertoa, mitä olivat kuulleet. Tämän jälkeen ryhmät vaihtoivat asetelmia. Lopuksi koko kehittäjäryhmä yhdessä keskusteli vielä tuotoksista. Sisäpiiri- ulkopiiri menetelmään päädyttiin siksi, että se mahdollisti aiheeseen syvemmälle pääsemisen ja jokainen osallistuja sai puheenvuoron. Näin pystyttiin varmistamaan ja vahvistamaan yhteistä ymmärrystä jaetusta osaamisesta.

2. tapaamiskerran päätteeksi ryhmän jäsenille annettiin tehtäväksi miettiä tulevaa, viimeistä kehittämiskertaa varten, miten nykyistä yhteistä kuntoutusosaamisen rakentumista voitaisiin kuvata esimerkiksi sähköisessä muodossa. Lisäksi 3. tapaamiskertaa varten kokosimme jälleen ryhmän tuottaman aineiston Helakorven kuviin.

3. kehittäjäryhmän tapaaminen

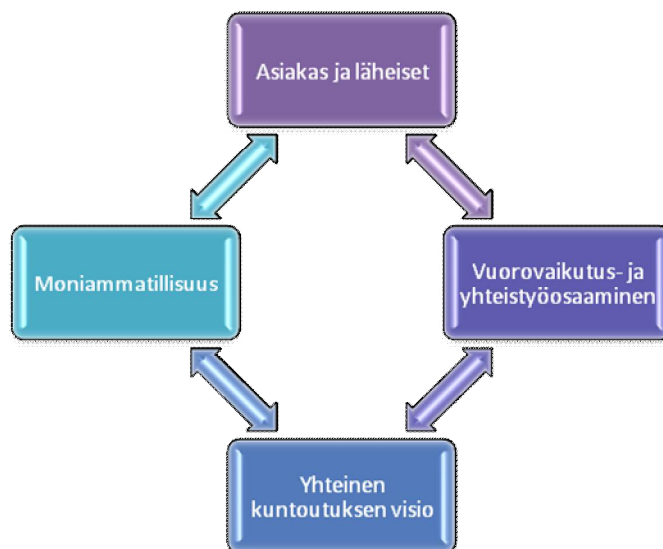
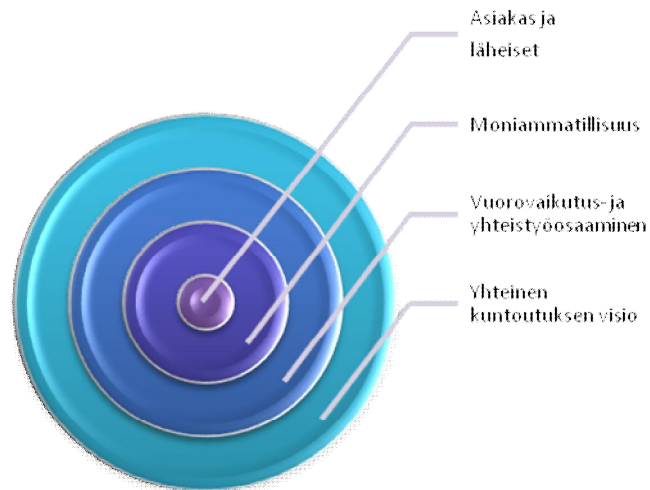
Viimeisen kehittämiskerran aiheena oli kuvata kuntoutusosaaminen kohti moniasiantuntijuutta. Kehittämiskertaan osallistui ajankohtaan osuneiden vuosilomien ja koulutusten vuoksi ainoastaan 8 henkilöä. Työskentely toteutettiin yhteiskehittelynä Learning Cafe- menetelmää hyödyntäen.

Learning Cafe on työskentelymenetelmä, jossa on tavoitteena oppia yhdessä. Perusajatuksena on dialoginen työskentely, jolloin jokainen osallistuja voi tuoda esiin

omat ajatuksensa. Keskeisenä ajatuksena on kokemusten jakaminen, uuden tiedon luominen ja yhteisen näkemyksen rakentaminen. Learning Cafe on työskentelymenetelmä, jonka avulla suurikokoinenkin ryhmä saadaan toimimaan ja yhdessä kehittämään sekä kehittymään. Tämä onnistuu aktivoimalla pienryhmiä. (Järvensivu - Nykänen - Rajala 2010.)

Työskentely tapahtui Learning Cafessa kahdessa ryhmässä niin kutsutuissa kahvilapöydissä, joissa kehittäjinä toimimme kumpikin pöytien kirjureina ja ajanottajina osallistumatta ryhmissä käytyihin keskusteluihin (isäntä/emäntä). Molemmat ryhmät nosivat esille aiempien kehittämiskertojen aineistosta mielestään tärkeimpiä asioita, jotka kirjattiin fläppipaperille. Keskusteluaikaa yhdessä kahvilapöydässä oli 15 minuuttia. Ajan päättymisen jälkeen osallistujat vaihtoivat toiseen kahvilapöytään. Edellisen ryhmän ajatukset kerrottiin seuraavalle ryhmälle ja joiden pohjalta uusi ryhmä jatkoi työskentelyä. Learning Cafen jälkeen ryhmät yhdistettiin. Pöydissä aiemmin tuotettu aineisto tuotiin yhteiseen käyttöön. Tehtävänä oli tämän jälkeen kuvata kuntoutusosaamisen rakentuminen kohti moniasiantuntijuutta.

Kehittäjäryhmä tuotti fläppipaperille kaksi mallia, joiden hahmotelmat asiasisältöesimerkkeineen on esitetty kuviossa 8. Toinen niistä mukaili osaamisympyrää ja toinen mallintui puumaiseen muotoon.



Kuvio 8 Kehittäjäryhmän hahmotelmat kuntoutusosaamisen rakentumisesta

Yhteisesti sovittiin, että kehittäjinä työstämme syntyneistä malleista sähköiset versiot ja ne lähetetään sisäpostissa kehittäjäryhmän jäsenille kommentoitavaksi ja täydennettäväksi. Viisi yhdestätoista kehittäjäryhmäläisestä palautti versiot takaisin täydennettyinä omilla kommentteillaan. Neljä heistä piti puumallia parempana vaihtoehtona

ja vain yksi oli osaamispyyrän kannalla. Näin ollen päädyimme käyttämään puumallia kuvaamaan kuntoutusosaamisen rakentumista kohti moniasiantuntijuutta.

Vastuualuekokouksessa kerrottiin kehittäjäryhmän tapaamisista, työn tavoitteista ja tarkoituksesta. Yksi kehittäjäryhmän jäsenistä esitteli ryhmän tuotoksen. Myös muut kehittäjäryhmän jäsenet kommentoivat aikaansaannostaan ja esittivät ajatuksiaan tehdystä kehittämistyöstä. Yhteisesti todettiin, että kuvio kuntoutusosaamisen rakentumisesta kohti moniasiantuntijuutta vaatii rinnalleen sitä selittävän tekstin, jotta se avautuu lukijalle paremmin. Sähköpostitse saatiin vielä tilaisuuden jälkeen muutama kommentti puumallissa olleisiin sanamuotoihin. Taulukossa 2 on nähtävillä tiivistettyä koko kehittäjäryhmän työskentelyä ja ajoitusta.

Taulukko 2. Kehittäjäryhmän työskentelyn eteneminen

Kehittämistehtävä	Aineiston kerääminen	Aineiston analyysi	Tulos	Ajoitus
<p>Esitehtävä: Pohdi osaamistasi Helakorven osaamiskuvion pohjalta ja tee siitä vapaa-muotoinen kirjallinen kuvaus</p> <p>1. Ryhmätapaaminen: Kuvata yksilöllinen nykyinen kuntoutusosaaminen</p>	<p>Sähköposti</p> <p>Viedään ryhmäkeskusteluun yhteenveto tuotetuista osaamisista. Ryhmätyöskentely ja osaamisen kirjaiminen liimalapuille</p>	Teorialähtöinen sisällönanalyysi	<p>Yhteenve-to osaamisista</p> <p>Kuvaus yksilöllisestä nykyisestä kuntoutusosaamisesta</p>	<p>Helmi-Maaliskuu 2013</p> <p>15.3.2013 (2 h)</p>
<p>2. Ryhmätapaaminen: Kuvata nykyinen yhteinen kuntoutusosaaminen</p>	Pienryhmätyöskentely ja yhteistoiminnallinen sisäpiiri-ulkopiiri -menetelmä	Teorialähtöinen sisällönanalyysi	Kuvaus nykyisestä yhteisestä kuntoutusosaamisesta	4.4.2013 (2 h)
<p>3. Ryhmätapaaminen: Rakentaa kuntoutusosaaminen kohti moniasiantuntijuutta</p>	Analysoidun aineiston tuominen kehittäjäryhmään käyttöön kuntoutusosaamisen rakentamisen kuvaamiseksi kohti moniasiantuntijuutta Ryhmäkeskustelu	Teorialähtöinen sisällönanalyysi	Kuvaus kuntoutusosaamisen rakentamisesta kohti moniasiantuntijuutta	19.4.2013 (2 h)
Kehittäjäryhmän tuotoksen esittely vastuualuekokouksessa			Valmis osaamispuu	28.5.2013 (20 min)

7.3 Aineiston kerääminen ja analyysi

Aineisto koostui kehittäjäryhmän jäsenille lähetetyn ennakkotehtävän vastauksista, niistä kootusta yhteenvedosta, kehittäjäryhmän tapaamiskerroilla syntyneistä äänitteistä, kirjallisista tuotoksista ja niiden perusteella tehdyistä yhteenvedoista sekä sisäpostina lähetetyistä täydentävistä kommenteista.

Ennakkotehtävän vastaukset jaoteltiin mahdollisimman tarkasti ja laajasti Helakorven asiantuntijuuden osaamisalueet - kuvion mukaisesti. Tämä yhteenvedo oli käytettävissä sekä ensimmäisessä että toisessa kehittäjäryhmän tapaamisessa ja auttoi kehittäjäryhmää jäsentämään työskentelyä yksilöllisen osaamisen ja jaetun osaamisen kuvaamisessa. Ennakkotehtävän vastauksista saadun aineiston sisällönanalyysi toteutettiin deduktiivisesti. Taustalle valitsemamme teoriapohja toimi ohjaavana tekijänä. (Tuomi – Sarajärvi 2009: 97.)

Videokameralla tallennetut, kehittämiskerroilla käydyt ryhmien keskustelut kuuntelimme ja litteroimme aineiston. Litteroitua aineistoa siistittiin jättämällä siitä pois kehittäjäryhmän jäsenten täysin teemasta poikkeavat lausahdukset ja kommentit sekä kehittäjien omat kommentit. Aineistoa luettiin avoimesti ja pyrittiin löytämään sieltä toistuvia ilmaisuja, ajatusmalleja ja teemoja, jotka voitaisiin yhdistää samaan kategoriaan. Havaintoyksikkönä käytettiin sisällöllistä ajatuskokonaisuutta, joka oli yksittäinen sana tai lauseen osa, kokonainen lause tai useita lauseita sisältävä ajatuskokonaisuus (Tuomi – Sarajärvi 2009: 112). Sisällönanalyysi toteutui tässä vaiheessa induktiivisesti. Kehittämiskerroilla syntyi runsaasti aineistoa ja taulukossa 3 on kuvattuna esimerkki syntyneen aineiston analysoinnista teorialähtöistä sisällönanalyysimenetelmää käyttäen.

Taulukko 3 Esimerkki teorialähtöisestä aineiston sisällönanalyysistä

PELKISTETTY ILMAISU	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA (Helakorven osaamisaluei- den mukaan)	YHDISTÄVÄ KÄSITE (Helakorven osaamisaluei- den mukaan)
Kaikilla on muodollinen pätevyyskoulutus ja laillis- taminen	Ammatillinen perustut- kinto	Ammatilliset perustaidot	SUBSTANSSIOSAAMINEN
Laaja-alainen työ- ja elä- mäntietämys antaa poh- jaa kohdata erilaisia asi- akkaita	Työkokemus		
Toimintaa ohjaavat lait ja asetukset on tunnettava	Lakien ja asetusten tunteminen		
Kaikilla on omat ammatti- eettiset ohjeensa	Eettiset säännöt ja oh- jeet		
Substanssiosaamisen vahvistuessa pystyy pa- remmin toimimaan oman työnsä asiantuntijana ja syväallinen sektoriosaami- nen osaaminen lisääntyy.	Asiantuntijuus		
Pitää osata laaja-alaisesti, eikä voi keskittyä vain yhteen osa-alueeseen			
Hiljainen tieto			
Pitää jatkuvasti hallita uusia potilasryhmiä ja diagnooseja			
Yksittäisillä koulutuksilla haetaan syvällisempää sektoriosaamista	Lisä- ja täydennyskoulutus		
ATK-taitoja tarvitaan yhä enemmän ja kirjaamisen määrä lisääntyy	ATK-osaaminen	Ammatilliset toimintataidot ja persoonalli- set kyvyt	
Tärkeää on ymmärtää asiakkaan arkea, esimer- kiksi minkälaisia työkaluja ja työasentoja asiakas käyttää	Asiakasymmärrys		
Pitää ymmärtää asiak- kaan asema ja osallisuus kuntoutuksessa			
Täytyy tulla toimeen eri- laisten ihmisten kanssa	Erilaisuuden sietäminen		
Saadakseen kokonaisku- van asiakkaan tilanteesta on osattava työskennellä ryhmässä	Ryhmätyöskentelytaidot	Sisäiset yhteistyötaidot	TYÖYHTEISÖOSAAMINEN
Sanojen, ilmeiden, elei- den ja nonverbaalisen käyttäytymisen tulkitsemi- nen on haastavaa	Viestintä- ja vuorovaikutustaidot		
Potilaan asioita pitää tarkastella yhdessä eri ammattiryhmien kanssa	Moniammatillinen yhteistyö		
Yhteistyö perustervey- denhuollon ja kolmannen			

sektorin kanssa on tärkeää	Verkostomainen työote	Asiakas- ja verkostoyhteistyö	
Potilasjärjestötoiminnan tuntemus			
Yhteistyö apuvälinefirmojen kanssa			
Työkokemus tuo kehittämisosaamista	Organisaation tunteminen	Organisaation toimintakulttuurin omaksuminen	KEHITTÄMISOSAAMINEN
Täytyy tuntea talon tavat			
Halu tehdä työ hyvin ja vaikuttavasti, mutta silti tehokkaasti ja taloudellisesti			
Toisen työn tunteminen, arvostaminen ja hyödyntäminen ovat tärkeää”		Toiminnan kokonaisuu- den hallinta	
Virheiden sietäminen ja niistä oppiminen kehittää	Uskallus itsekritiikkiin ja palautteen vastaanottamiseen	Itsensä kehittäminen	KEHITTÄMISOSAAMINEN
Uutta tietoa täytyy peilata nykykäytänteisiin	Omien työtapojen kyseenalaistaminen		
Opiskelijat tuovat uutta tietoa ja menetelmiä työelämään			
Pitää olla rohkeutta, uteliaisuutta ja mielenkiintoa uusiin asioihin ja niiden kehittämiseen		Innovaatiovalmiudet	

8 Kuntoutusosaaminen asiantuntijuuden osaamisalueiden valossa

Tässä kappaleessa esitetään kehittämistehtävien tulokset. Yksilöllinen ja yhteinen kuntoutusosaaminen kuvataan Helakorven osaamiskuvion jaottelun mukaisesti. Kehittäjäryhmä näki kuntoutusosaamisen kohti moniasiantuntijuutta rakentuvan kokonaisuutena, joten tässä vaiheessa se luopui Helakorven kuvion käyttämisestä tulosten esittämiseksi.

8.1 Kuvaus nykyisestä yksilöllisestä kuntoutusosaamisesta

Substanssiosaamisen näkökulmasta yksilölliseksi kuntoutusosaamiseksi kehittäjäryhmä nosti ammatillisen perustutkinnon antaman osaamisen sekä lisä- ja erikoistumiskoulutusten myötä tulevan asiantuntijuuden, jota kehittäjäryhmässä oli runsaasti. Syvällisen ammatillisen sektoriosaamisen sekä pitkän työuran mukanaan tuoman työkokemuksen myötä kertyneen henkilökohtaisen niin sanotun hiljaisen tiedon nähtiin olevan myös yksilöllistä kuntoutusosaamista. Terveystieteiden lakien ja asetusten sekä ammattieettisten sääntöjen ja ohjeiden tunteminen sekä peilaaminen kuntoutuksen kenttään katsottiin myös kuuluvan tähän.

”Työ- ja elämäkokemuksen kautta ydinosaaminen vahvistuu ja kokonaisuuksien hallinta lisääntyy.”

Nykyisen yksilöllisen kuntoutusosaamisen ammatillisia toimintataitoja kehittäjäryhmän mielestä ovat atk-osaaminen, jossa korostuvat erityisesti potilastietojärjestelmien hallinta ja kirjaamistaidot. Ryhmä korosti myös vuorovaikutus- ja yhteistyötaitojen, organisointikyvyn, itsensä johtamisen sekä luennointi- ja ammatillisten koulutusten järjestämiskyvyn. Kykyä kuunnella asiakasta sekä hyödyntää kuntoutuksessa omaa persoonaa, elämäkokemusta ja esimerkiksi harrastustoiminnan kautta tullutta osaamista asiakaan parhaaksi kehittäjäryhmä korosti tärkeänä osana kuntoutusosaamista. Kehittäjäryhmä tunnisti asiakaan kuntoutusprosessissa oman roolinsa ajoittain myös mentoroijana ja esimerkiksi personal trainerina olemisena.

Nykyistä yksilöllistä kuntoutusosaamista ovat myös asiakaan kulttuurin, arvojen, tapojen ja tottumusten kunnioitus, erilaisuuden kohtaaminen sekä jatkuvasti muuttuvissa olosuhteissa tarvittava epävarmuuden sietokyky. Kyvyn toimia tilanteen mukaan määrätietoisesti, empaattisesti ja joustavasti käyttäen tunneälyä, intuitiota ja

oivalluskykyä kehittäjäryhmä nosti myös nykyisen yksilöllisen kuntoutusosaamisen keskiöön. Kehittäjäryhmä myös totesi, että kokonaisuuksia tulisi hahmottaa laajalaisesti ja pyrkiä sietämään mahdollisia virheitä sekä myös oppimaan niistä.

"Mitä enemmän on kokemusta erilaisista ihmisistä, sitä enemmän sitä huomaa toimivansa intuition, näppituntuman pohjalta – se on itsestäänselvyyttä, se on substanssiosaamista."

Työyhteisöosaamisen näkökulmasta yksilölliseksi kuntoutusosaamiseksi kehittäjäryhmä nosti sisäisiin yhteistyötaitoihin kuuluvat esimiestaidot, moniammatillisuuden, ryhmätyö- ja viestintätaidot, talouden ymmärtämisen sekä yhteistyön eri ammattikunnan edustajien kanssa heidän työnsä sisältö tuntien. Asiakas- ja verkostoyhteistyöhön nousivat vuorovaikutustaidot, tunneäly, ihmissuhdetaidot, asiakasymmärrys, sosiaaliset perustaidot, kyky luoda verkostoja ja asiakkaan näkökulman esilletuominen yhteistoiminnassa. Oleellista on myös yhteistyön tekeminen sairaalan sisällä sekä perusterveydenhuollon ja potilasjärjestöjen kanssa. Toisen asiantuntijan työnkuvan ja koko kuntoutuksen roolin hahmottaminen asiakasnäkökulmasta sekä oman osaamisen peilaaminen samassa kontekstissa nähtiin asiakas- ja verkostoyhteistyösaamisena.

Kehittämisoosaamisen näkökulmasta yksilölliseksi kuntoutusosaamiseksi kehittäjäryhmä näki organisaation ja oman työyksikön toiminnan erityispiirteiden sekä sitä tukevien käytänteiden ja hallintajärjestelmien tuntemisen taloudellisia näkökulmia ymmärtäen. Yhteiskunnassa tapahtuvien rakenne- ja toimintamuutosten sekä lakien ja asetusten tunteminen ja peilaaminen omaan työhön vaativat kuntoutuksen asiantuntijoilta myös jatkuvaa muutososaamista. Kehittämisoosaamista ovat myös muutosvastarinnan sietäminen sekä kyky kyseenalaistaa ja hyödyntää hiljaista tietoa. Oman asiantuntijuuden tuominen yhteiseen käyttöön esimerkiksi hoitoketjuja ja -prosesseja tehtäessä on myös tärkeä osaamisalue.

Kehittäjäryhmä keskusteli pitkään yksilöllisen kehittämisoosaamisen näyttäytymisestä kuntoutusyksikössä todeten, että substanssiosaamiseen verrattuna kehittämisoosaamista on vähemmän, kuten myös kehittäjiä. Yksilötasolla kehittämiseen tarvitaan

aina myös halua, innostusta sekä organisaation tarjoamia mahdollisuuksia ja resursseja

”Pitää olla ymmärrys siitä, mikä on tulostavoite ja et mihin pyritään yhteiskunnallisesta näkökulmasta, mut sit myös pitää sen ristipaineen välissä työskennellä, et mikä on se yksilön tarve ja näkökulma”

”Tavoitteenani on olla tietoinen kirjallisista toimintamalleista ja tuntea syvällisemmin ja päivittäin työssä tarvittavat mallit ja toimintatavat.”

Kehittymisosaamisen näkökulmasta yksilöllisen kuntoutusosaamisen edellytyksenä kehittäjäryhmän mukaan on vahvan halun kehittyä työssä sekä työntekijänä jatkuvasti muuttuvien osaamistarpeiden ja – vaatimusten mukaisesti. Kehittäjäryhmä totesi sen näyttäytyvän laaja-alaisena ammatillisena uteliaisuutena ja mielenkiintona, uskalluksena poistua omalta mukavuusalueelta ja kyseenalaistaa omia työtapojaan sekä rohkeutena tarttua haasteisiin. Oman alan ammattikirjallisuuden sekä erilaisten tietokantojen kautta saadun uuden tiedon hyödyntäminen ammatillisen tiedon lisäämiseksi ja syventämiseksi tukee myös yksilöllistä kehittymisosaamista.

”Omatkin kehittymistarpeet ymmärtää, että on osa kokonaisuutta ja siihen voi antaa oman panoksensa”

”Kun tietää, mitä muut tekee, se on myös oman osaamisen tarkastelua ja omien kehittymistarpeiden näkemistä. Ymmärtää, että on osa kokonaisuutta ja miten voi siihen oman panoksensa antaa.”

8.2 Kuvaus nykyisestä yhteisestä kuntoutusosaamisesta

Kehittäjäryhmä lähti etsimään yhteisiä kuntoutusosaamisen elementtejä jo aiemmin kuvatun yksilöllisen osaamisen kautta. Lopulta yhteiskehittelyn tuloksena ryhmässä tunnistettiin yhteisiä kuntoutusosaamisen elementtejä ja osaamisalueita. Yhteisen kuntoutusosaamisen perustana ja toiminnan pohjana kehittäjäryhmä näki ammatitieteen, terveydenhuollon lakien ja asetusten sekä terveydenhuollon ja kuntoutuksen palvelurakenteen tuntemisen.

Substanssiosaamisen näkökulmasta nykyistä yhteistä kuntoutusosaamista on valmius käyttää ja hyödyntää sähköiseen potilastietojärjestelmään kirjattua asiakkaan kuntoutumiseen liittyvää tietoa. Kehittäjäryhmän mielestä tämä vahvistaa asiakkaan kokonaistilanteen ymmärtämistä ja kuntoutustoiminnan kohdistamista samansuuntaiseksi kaikkien asiantuntijoiden kanssa. Kehittäjäryhmä näki tämän myös edesauttavan yhteisen kuntoutuksen kielen kehittymistä.

Yhteisenä kuntoutusosaamisena kehittäjäryhmän mukaan on myös kuntoutusryhmän työntekijöiden ammattiosaamisen, heidän tietojensa ja taitojensa tuntemisen sekä kyvyn hyödyntää niitä asiakkaan parhaaksi. Yhteinen kuntoutusosaaminen on ammattilaisten kykyä, halua, ymmärrystä ja uskallusta jakaa omaa osaamistaan ja tietämystään yhteiseen käyttöön.

”Oman osaamisen jakaminen yhteiseen käyttöön”

Työyhteisöosaamisen näkökulmasta yhteinen kuntoutusosaaminen on työtä, jota ei voi tehdä yksin. Se on ihmisen kohtaamista, työskentelyä pareittain, tiimeittäin sekä kuntoutusverkostoissa. Kuten aiemmin kuvatun substanssiosaamisen osa-alueella, myös työyhteisöosaamisessa kehittäjäryhmän mukaan yhteisenä kuntoutusosaamisena on toisten ammattilaisten tietotaidon, osaamisen ja intressien hyödyntämisen moniammatillisesti asiakkaan parhaaksi. Asiakkaan tutkiminen ja ohjaaminen yhteistoiminnassa eri ammattilaisten kanssa sekä tiedon jakaminen ammatillisissa kuntoutuskokouksissa yhteisen ymmärryksen luomiseksi nähtiin yhteisenä kuntoutusosaamisena, joka koostuu muun muassa ryhmätyö- ja viestintätaidoista, esimiestäidoista, itsensä johtamisesta, sekä asiakas- ja verkosto-osaamisesta. Verkosto-osaamista hyödynnetään sekä sairaalan sisällä esimerkiksi moniammatillisissa työryhmissä, että perusterveydenhuollon ja kolmannen sektorin toimijoiden kesken. Myös koko kuntoutuksen roolin hahmottaminen asiakasnäkökulmasta sekä oman osaamisen peilaaminen samassa kontekstissa nähtiin asiakas- ja verkostoyhteistyöosaamisena.

”Tämä on asiantuntijuuksien verkko, joka muodostuu yhteisestä tietotaidosta asiakkaan kuntouttamiseksi”.

”Tähän tarvitaan kaikki - ei voi yksin räpytellä”

Kehittäjäryhmän mukaan yhteiseksi kuntoutusosaamiseksi **kehittämisoaamisen** näkökulmasta on kuntoutusorganisaation ja sen toimintamallien tunteminen, käyttöön vieminen ja niiden soveltaminen erilaisissa tilanteissa. Yksilöllisestä kuntoutusosaamisesta tulee yhteistä kuntoutusosaamista HUS:n vision, strategian ja arvojen ohjautta toimintaa. Kehittäjäryhmä tunnisti, että yhteisen kuntoutusosaamisen rakentamiseksi on olemassa tarve ja tahtotila HUS:n vision, strategian ja arvojen pohjalta rakentaa yhteistä kuntoutuksen visiota.

”Pitää olla yhteinen kuntoutuksen visio ja näkemys”

Kehittämisoaamisen näkökulmasta yhteiseksi kuntoutusosaamiseksi tunnistettiin koulutuspalautteiden antamisen yhteydessä käydyt keskustelut ja vuorovaikutustilanteet, joiden myötä yhteisen ymmärryksen koettiin lisääntyvän. Näitä nähtiin voitavan vahvistaa lisäämällä yhteisiä koulutuksia ja koulutuspalautteita sekä työskentelemällä työpareina.

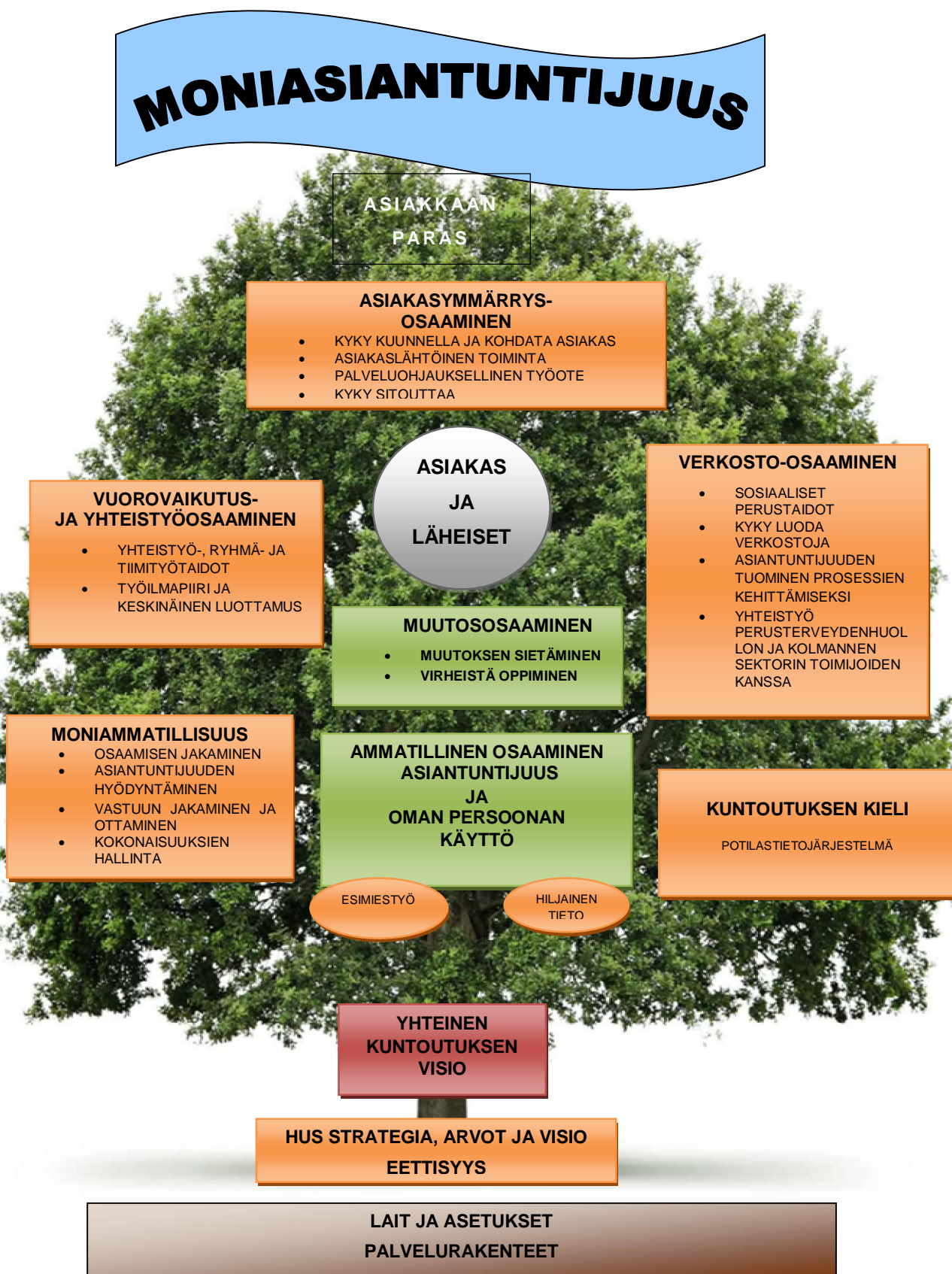
”Ymmärrys siitä, että tekemällä yhdessä ja poikkeamalla jostain kaavasta, voi tulla jotain uutta ja erilaista - tää on sitä yhteistä kehittämisoaamista”

8.3 Näkemys kuntoutusosaamisen rakentumisesta kohti moniasiantuntijuutta

Kehittäjäryhmä tuotti yhteiskehittelyn avulla fläppipapereille sekä osaamispyyrän, että osaamispuun mallit. Molemmissa malleissa oli nähtävissä samat kuntoutusosaamista kuvaavat elementit ja niissä asiakkaan ja hänen läheisensä rooli oli nostettu keskiöön. Näissä malleissa kehittäjäryhmä ei enää jaotellut kuntoutusosaamisen alueita Helakorven kuvion mukaisesti, vaan kuvasi kuntoutusosaamista enemmän kokonaisuutena.

Kehittäjäryhmä kuvasi malleissa värien avulla moniasiantuntijuutta tavoittelevaa kuntoutusosaamista. Vihreä väri kuvasi vahvoiksi koettuja kuntoutusosaamisen alueita ja oranssi väri kertoi niistä kuntoutusosaamisen alueista joita on ja joihin tulisi vielä keskittyä ja jotka vaativat vielä kehittämistä kohti moniasiantuntijuutta. Punainen väri kuvasi asioita, joita tulisi eniten kehittää. Kehittäjäryhmä koki kuntoutuksen yksikössä olevan voimakkaan tahtotilan kuntoutusosaamisen rakentamiselle, mutta samalla totesi, että siihen tarvittaisiin esimiehiltä mahdollisuus sekä resursseja.

Molemmat kehittäjäryhmän tuottamat mallit jäivät ajan puutteen vuoksi keskeneräisiksi ja yhteisesti sovittiinkin, että niiden ja kehittäjäryhmän nauhoitettujen keskustelujen pohjalta kehittäjinä kokoamme malleissa esitetyt, moniasiantuntijuutta tavoittelevan kuntoutusosaamisen alueet yhtenäisemmiksi kokonaisuuksiksi ja joista kehittäjäryhmä lopulta valitsee mielestään tarkoituksenmukaisemman kuntoutusosaamisen rakentumista kuvaavan mallin. Lopulliseksi versioksi ryhmä valitsi puumallin, jonka kehittäjinä muutimme sähköiseen muotoon.



Kuvio 9 Kuntoutusosaamisen rakentuminen kohti moniasiantuntijuutta

Kehittäjäryhmä kuvasi lakien, asetusten, palvelurakenteiden, eettisten ohjeiden, strategian, arvojen ja vision ohjaavan kaikkea kuntoutustoimintaa. Puumallissa (ks. kuvio 8) puun juuriston nähtiin muodostuvan HUS:n strategiasta, arvoista ja visiosta. Ne koettiin olemassa oleviksi yhteisiksi kuntoutustoimintaa ohjaaviksi tekijöiksi, joita ei kuntoutustoiminnan näkökulmasta ole kuitenkaan avattu. Yhteinen kuntoutuksen visio sitouttaisi työntekijöitä toimimaan paremmin yhteisen tavoitteen suuntaisesti kohti moniasiantuntijuutta. Kehittäjäryhmä näkikin, että rakennusaineita sen luomiseksi ja kehittämiseksi on olemassa, mutta niitä ei ole otettu käyttöön. Visio tulee luoda yhteistoiminnassa koko kuntoutuksen henkilöstön kanssa, jolloin se koetaan yhteiseksi asiaksi ja sitoudutaan toimimaan sen mukaisesti.

Kuntoutustyöntekijöiden yksilöllisen ammatillisen osaamisen ja erikoissairaanhoidossa vaadittavan asiantuntijuuden kehittäjäryhmä koki yhdessä muodostavan vahvan alustan yhteiselle kuntoutusosaamiselle ja sen kehittämiseksi. Kehittäjäryhmä näki kuntoutustyöntekijöillä olevan paljon yksilöllisiä vahvuuksia kuntoutusosaamisessa, mutta ne eivät ole koko kuntoutusyksikön työntekijöiden tiedossa, eikä niitä näin ollen osata hyödyntää. Tämä kuntoutusosaaminen sisältää osin myös hiljaista tietoa, jonka jakamista ja esille tuomista tulisi tehostaa esimerkiksi työparitoiminnan tai työnkierron avulla. Kyky hyödyntää yhteistä potilastietojärjestelmää asiakkaan kuntoutumiseen liittyvänä tiedon jakamisen välineenä toimii osaltaan myös yhteisen kuntoutusymmärryksen ja -kielen kehittymisen pohjana. Se luo lisäksi myös edellytyksiä moniasiantuntijuutta tavoittelevan kuntoutusosaamisen rakentumiselle.

"Piilevät kyvyt saisi tulla käyttöön ja ne ei edes ole kaikki piileviä, vaan ne pitäisi vapauttaa...ja jos se ilmapiiri on sellanen, et kuka sieltä jaksaa kaiken muun työn ohella, et hei kyl mäkin osaan!"

Kehittäjäryhmän mukaan esimiehellä tulee olla kyky luoda edellytykset avoimelle ja suvaitsevalle ilmapiirille, jotta kuntoutustyöntekijöillä olisi uskallusta johtaa omaa itseään, käyttää omaa persoonaansa, luovuuttaan ja innovatiivisuuttaan sekä entistä paremmin sietää virheitä ja myös oppia niistä.

Puun lehvästöön sijoitettiin nykyistä yhteistä kuntoutusosaamista kuvaavia osaamisen alueita. Keskinäinen tietojen ja taitojen tunteminen ja osaamisen jakaminen sekä uuden tiedon ja ymmärryksen luominen potilaan parhaaksi näyttäytyvät moniamma-

tillisuutena, vuorovaikutus- ja yhteistyöosaamisena, asiakasymmärrysosaamisena, muutososaamisena ja verkosto-osaamisena.

Kuntoutusosaamisessa **moniammatillisuus** nähdään osaamisen jakamisena kohti yhteistä päämäärää ja asiakkaan parasta. Se on ammattilaisten keskinäistä asiantuntijuuden hyödyntämistä, jota koettiin voitavan jatkossa parantaa esimerkiksi paritöskentelyn ja työnkierron keinoin. Moniammatillisuus on myös kokonaisuuksien hallintaa jatkuvasti muuttuvissa olosuhteissa. Se on vastuun jakamista ja ottamista sekä omaan ammattitaitoon liittyvää yhdessä tekemisen taitoa.

Vuorovaikutus- ja yhteistyöosaamisessa kehittäjäryhmä korosti yhteistyö-, ryhmä- ja tiimityöskentelyn periaatteiden hyvää hallitsemista. Hyvän työilmapiirin ja keskinäisen luottamuksen nähtiin vahvistavan tätä osaamisen aluetta.

Asiakasymmärrysosaamisessa korostuvat kyky kuunnella ja kuulla asiakasta sekä kunnioittaa ja kohdata hänet ihminen ihmisenä. Kehittäjäryhmä näki asiakaslähtöisyyden tiimin, asiakkaan ja hänen läheistensä välisenä yhteisenä toimintana kohti asiakkaan parasta. Se edellyttää ymmärrystä asiakkaan tarpeista, mieltymyksistä sekä mielikuvasta kuntoutumisesta. Se edellyttää myös palveluohjauksellista työtettä, jossa ammattitaito ja asiantuntijuus tuodaan yhteiseen käyttöön asiakkaan tavoitteisiin pääsemiseksi. Kyky sitouttaa asiakas ottamaan vastuuta omasta kuntoutumisestaan yhdessä asetettujen tavoitteiden suuntaisesti on tärkeää. Toimintaa ohjaavat hoitoketjut ja – polut nähtiin suuntaa antavina ohjeistuksina, joiden yksilöllinen soveltaminen on asiakasymmärrysosaamista.

Kehittäjäryhmän mukaan **muutososaaminen** koettiin vahvuudeksi kuntoutusosaamisen kannalta. Jatkuvassa muutoksessa työskenteleminen sekä erilaisuuden sietäminen ja kohtaaminen ovat pysyvä olotila. Muutososaaminen vaatii asiantuntijalta myös herkkyyttä ja kykyä kyseenalaistaa olemassa olevia käytäntöjä sekä peilata niitä kuntoutuksen nykytarpeisiin. Vanhoista käytänteistä ja tavoista pitää osata tarvittaessa myös luopua, mutta myös säilyttää niitä. Muutososaamista on myös itsensä johtaminen muutoksen keskellä.

Kehittäjäryhmän mukaan **verkosto-osaaminen** on tärkeä keinona välittää tietoa ja ylittää rajapintoja luoden uutta ymmärrystä asiakkaan kuntoutumiseen. Näin muodostuu uusia asiantuntijuuksien verkostoja ja sitoudutaan toimimaan yhteisen tavoit-

teen suuntaisesti. Verkosto-osaamista tulee entisestään vahvistaa ja siinä korostuvatkin sosiaalisten perustaitojen hallinta ja luottamus yhteistyökumppaneihin. Kuntoutusverkostoja nähtiin olevan niin sairaalan sisällä, kuin suhteessa perusterveydenhuoltoon ja kolmannen sektorin edustajiinkin.

Puumallissa yhteisen kuntoutusosaamisen keskiössä nähdään asiakas ja hänen läheisensä. Yhteisen kuntoutusosaamisen eri osa-alueet kuvataan siten, että vertikaalinen yhteinen kuntoutusosaaminen näkyy puun keskellä pystysuoralla akselilla ikään kuin runkona ja horisontaalinen osaaminen puun oksilla vaakatasossa. Puun latvuksessa kehittäjäryhmä näki moniasiantuntijuuden, jonka suuntaan kuntoutusosaamista tulisi kehittää.

9 Kuntoutusosaaminen kasvaa kohti moniasiantuntijuutta

Tutkimuksellisen kehittämistyön tuloksena syntyi kuntoutusyksikön työntekijöistä kootun kehittäjäryhmän kuvaus nykyisestä yksilöllisestä ja yhteisestä kuntoutusosaamisesta sekä näkemys yhteisen kuntoutusosaamisen rakentumisesta kohti moniasiantuntijuutta osaamispuun muodossa.

Kuntoutustoimintaa ohjaavat lait, asetukset, palvelurakenteet, eettiset ohjeet sekä HUS:n strategia, arvot ja visio tavoitellen asiakkaan parasta. Asiakas ja hänen läheisensä nähdään selkeästi kuntoutustoiminnan keskiössä, mutta ei vielä tasavertaisina toimijoina ja oman kuntoutuksensa asiantuntijoina, kuten moniasiantuntijuus edellyttää.

Yhteinen kuntoutusosaaminen rakentuu asiantuntijoiden sekä vertikaalisesta että horisontaalisesta osaamisesta. Yhteisessä kuntoutusosaamisessa asiantuntijuus pohjautuu jaettuun osaamiseen ja edellyttää yhteisen tiedon luomista ja yhteisen kuntoutuksen kielen vahvistamista. Kuntoutusosaamisen suhteen substanssiosaaminen näyttäytyykin horisontaalisena osaamisena hallitsemisena ja korostumisena.

Kuntoutuksen työntekijät kokivat itsensä asiantuntijoina, joilla on pitkän ammatillisen työkokemuksen tuomaa syvällistä sektoriosaamista sekä hiljaista tietoa. Jaettu kuntoutusosaaminen eli horisontaalinen osaaminen nähtiin rajojen ylittämisenä eri ammattilaisten välillä. Siihen nähtiin kuuluvan kyky, halu, ymmärrys ja uskallus jakaa osaamista ja tietämystä vuorovaikutteisesti ja moniammatillisesti yhteiseen käyttöön.

Kuntoutusosaaminen tulee yhä vahvemmin nähdä asiakkaan kanssa yhdessä toimimisena hänen arkensa kannalta mielekkäissä ja tarkoituksenmukaisissa verkostoissa. Sitä tulisikin kehittää rakentamalla yhteinen kuntoutuksen visio ja vahvistamalla osaamista horisontaalisesti luoden uutta kuntoutusymmärrystä ja – tietoa kohti moniasiantuntijuutta.

10 Pohdinta

10.1 Tulosten pohdinta

Tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena oli kehittäjäryhmän avulla kuvata nykyistä kuntoutusosaamista kohti moniasiantuntijuutta kuntoutusyksikössä. Kehittäjäryhmä aloitti tarkastelun yksilöllisestä kuntoutusosaamisesta edeten yhteisen kuntoutusosaamisen tunnistamiseen. Se koki nykyisen yhteisen kuntoutusosaamisen kuvaamisen käsitteenä haasteellisenä ja vaikeana eikä enää jaotellut osaamisalueita Helakorven kuvion mukaan vaan tiivistä kuntoutusosaamisen osaamispuun muotoon. Viitalan (2005: 120-126) mukaan osaamispuu soveltuu hyvin organisaatioiden osaamiskartoitusten ja kehittämissuunnitelmien laadinnan apuvälineeksi. Se voidaan visualisoida moneen eri muotoon ja muodostaa käsitys niistä asioista, joista osaaminen koostuu. Tällöin myös keskeisten osaamisalueiden hahmottuminen on helpompaa.

Kivisen (2008: 194-195) tutkimuksessa organisaation visio, strategia ja tavoitteet ovat keskeisiä lähtökohtia tiedon ja osaamisen johtamisessa. Myös strategiatietoisuus julkisissa terveydenhuollon organisaatioissa on puutteellista vielä enemmän työntekijöiden keskuudessa esimiehiin verrattuna. Kehittäjäryhmä nosti myös esille näkemyksen siitä, että kuntoutustoimintaa ohjaavat yhteiset strategia, visio ja arvot kaipaavat vielä niiden tuomista lähemmäs kuntoutuksen kenttää. Avaamalla niiden merkitys kuntoutuksen näkökulmasta sekä luomalla yhteinen kuntoutuksen visio, on mahdollista rakentaa yhteistä kuntoutusosaamista kohti moniasiantuntijuutta.

Ryhmän jäsenet kuvasivat yksilöllisiä kuntoutusosaamisen taitoja hyvin yksityiskohteisesti ja jopa pikkutarkasti. Yksilöllisen kuntoutusosaamisen kuvaaminen toimi kehittäjäryhmälle pohjana yhteisen kuntoutusosaamisen rakentumiselle. Ryhmä nosti esille myös uuden ammatillisen tiedon hankkimisen kirjallisuutta ja eri tietokantoja hyödyntäen. Liimataisen (2009: 68) tutkimustulosten mukaan asiantuntijuuden kehittymisen edellytyksenä on subjektiivinen halu ja motivaatio opiskella, päivittää tietotaitoaan sekä uudistua. Tynjälän (2003: 8-20) mukaan asiantuntijuuteen kuuluu ammattialaan liittyvien ongelmien ymmärtäminen, ammattialan kehityksen jatkuva seuraaminen sekä elinikäinen oppiminen. Asiantuntijuuden kasvu nähtiin jatkuvana ammatillista kuntoutusosaamista laajentavana prosessina. Kuntoutusosaamista tulisi

koko yksikössä vahvistaa esimerkiksi pitkän tähtäimen moniammatillisin koulutus-suunnitelmin. Behm – Zidén – Dunér – Falk – Dahlin-Ivanoff (2013) tekemän tutkimuksen mukaan moniammatillinen kouluttautuminen on toimiva menetelmä jakaa tietoa ja osallistaa eri toimijoita työskentelemään yhteisen tavoitteen suuntaisesti.

Moniammatillisessa yhteistyössä työntekijöiltä edellytetään vastuunottoa, selkeää käsitystä omasta tehtävästä, toisten asiantuntijuuden kunnioittamista, kuuntelu- ja ilmaisutaitoja sekä kokonaisuuksien ymmärtämistä. Asiantuntijakeskeisyydestä tulisi pyrkiä asiantuntijoiden vuoropuheluun, mikä tarkoittaa oman näkemyksen tuomista esille yhteisesti arvioitavaksi. (Hakkarainen - Helenius - Jääskeläinen 1999: 30-31.) Lönnblad - Vartiainen (2012) tutkimuksessa ilmeni, että työntekijöiden osaamisvaatimuksia ovat kommunikaatiokyky, avarakatseisuus, aktiivisuus, ulospäin suuntautuneisuus ja järjestelmällisyys. Keskeisimmiksi ominaisuuksiksi nousivat myös itsensä johtaminen, kyky sopeutua uusiin ja epävarmoihin tilanteisiin sekä eri kulttuurien ymmärtäminen. Toiminnallisista taidoista korostuivat kommunikaatiotaidot, ajan hallinta ja tehokas tieto- ja viestintätekniikoiden käyttö.

Kehittäjäryhmä näki moniammatillisuuden sekä vuorovaikutus- ja yhteistyöosaamisen taidot tärkeänä kuntoutusosaamisen rakentumiselle. He näkivät, että siihen tarvitaan osaamisen ja vastuun jakamista, asiantuntijuuden hyödyntämistä sekä kokonaisuuksien hallitsemista. Pyrkimys vuorovaikutukseen, jossa nämä tiedon ja osaamisen näkökulmat saatetaan yhteen, mahdollistaa kuntoutustyölle ominaisen yhteisöllisen asiantuntijuuden, johon nähdäksemme tulisikin pyrkiä kuntoutusosaamisen kehittämiseksi. Kehittäjäryhmän mukaan asiantuntijuutta voidaan hyödyntää ja osaamista kehittää esimerkiksi parityöskentelyn, työnkierron ja yhteisten koulutuspalautteiden keinoin. Tätä tukee myös Vanhasen (2008: 33) tutkimus, jonka tuloksissa parityöskentely, työnkierto sekä yhteisten koulutuspalautteiden antaminen nousivat osaamisen kehittämisen kannalta tärkeään asemaan.

Asiakaslähtöisyyden kehittäminen edellyttää sellaisten rakenteiden luomista, joissa yhdessä tekeminen mahdollistuu. Se nähdään asiakkaiden ja ammattilaisten jatkuvana oppimisprosessina, jossa tavoitellaan eri osapuolten kuuntelemista, ymmärtämistä ja arvostamista. (Günther – Raitakari – Juhila – Saario - Kaartamo - Kulmala 2013: 11.) Salmelaisen (2008: 154-155) tutkimus tiedon välittymisestä ja rakentumisesta kuntoutuksessa osoitti, että kuntoutujan läheisten osallistuessa kuntoutusyh-

teistyöhön, on sillä myönteisiä vaikutuksia kuntoutujan voimaantumiseen. Voimaantuttamisnäkökulma täydentää aikaisempaa vajavuuteen perustuvaa toimintamallia nostamalla kuntoutujan keskeiseksi henkilöksi ympäristö- ja vuorovaikutussuhteissaan (Karjalainen 2004: 11-25). Asiakas ja hänen läheisensä nousivatkin tässä kehittäjäryhmän kuntoutusosaamiseen liittyvissä keskusteluissa toiminnan keskiöön, vaikkakaan asiakasta eikä hänen läheisiään kuntoutustoiminnassa välttämättä nähdä vielä asiantuntijoina asiantuntijoiden joukossa.

Kehittäjäryhmä nosti asiakasymmärrysosaamisen yhdeksi tärkeäksi kuntoutusosaamisen osa-alueeksi ja kuvasi sitä asiakaslähtöisenä toimintana sekä palveluohjauksellisenä työotteena. Nähdäksemme asiakasymmärrysosaaminen kuntoutusyksikössä lähentelee moniasiantuntijuutta. Olemassa olevat kuntoutuksen työ- ja toimintamallit eivät välttämättä kuitenkaan aina mahdollista sen toteutumista, vaan esimerkiksi asiakas saatetaan kuntouttaa olemassa olevan hoito-ohjeen tai –ketjun mukaisesti ottamatta häntä mukaan tasavertaisena päätöksentekijänä.

Kehittäjäryhmä korosti, että moniammatillinen toimintamalli ei yksistään riitä näkemään asiakasta ja hänen läheisiään kuntoutuksen keskiössä, vaan lisäksi tarvitaan taitoa luoda verkostoja ja kykyä toimia niissä asiakkaan parhaaksi. Kehittäjäryhmä tarkasteli verkosto- osaamista enemmänkin erikoissairaanhoidon asiantuntija- näkökulmasta, jolloin asiakas on rajapintoja ylittävän kuntoutustoiminnan kohde, muttei välttämättä yhtenä asiantuntijana sen keskiössä. Kuntoutusverkosto ei näin puhtaasti rakennu asiakkaan tarpeista. Kuntoutuksen verkostoyhteistyön keskiössä on aina asiakkaan ja työntekijän välinen vuorovaikutus- ja yhteistyöprosessi. Asiakkaan yksilöllinen palveluverkosto muodostuu useista samanaikaisista eri organisaatioiden työntekijäkontakteista, joissa ammattilaiset tuovat prosessiin asiantuntijuutensa. Asiakkaan oman osallisuuden takaaminen voi olla organisaatorajat ylittävissä prosesseissa toisinaan myös haasteellista. (Järvikoski - Karjalainen 2008: 87-88.) Myös Siparin - Mäkisen (2012: 32) mukaan kuntoutusosaamisen lähtökohtana tulisi olla asiakkaan oma toiminnallinen ja hänelle itselleen mielekäs verkosto, joihin ammattilaisten, organisaatioiden ja hallinnollisten verkostojen tulisi kiinnittyä.

Ryhmä näki oman muutososaamisensa vahvuutena. Tätä tulisikin osata jatkossa hyödyntää kuntoutusosaamisen kehittämisessä. Kehittäjäryhmä näki, että esimiesten tehtävänä on luoda sellainen työilmapiiri, joka tukee uuden luomista ja jossa virheiden tekeminen sekä niistä oppiminen sallitaan. Näin toteavat myös Ratas - Einola - Pekki-

nen (2001: 27), joiden mukaan olosuhteissa, joissa työntekijä kokee olonsa turvalliseksi ja työilmapiirinsä virheitä sallivaksi, on mahdollista luoda uutta.

Tulevaisuuden osaamistarpeet synnyttävät helposti kuvan työelämän huippuasiantuntijoista. Yhden ihmisen ei kuitenkaan tarvitse osata kaikkea, vaan osaamista tulee tarkastella ja kehittää enemmän ryhmien ja verkostojen kautta rakentamalla tilanteen ja tarpeen mukaisia osaamiskombinaatioita. (Juva - Hynynen 2011: 13.) Kuntoutusosaaminen tulee nähdä yhdessä toimimisena asiakkaan arjen kannalta mielekkäissä verkostoissa.

10.2 Kehittämistyön menetelmälliset valinnat, eettisyys ja luotettavuus

Kehittämistyön tarkoituksena oli kuvata kuntoutusyksikön kuntoutusosaamisen rakentumista kohti moniasiantuntijuutta. Aihetta lähdettiin tarkastelemaan kolmen kehittämiskysymyksen valossa edeten yksilöllisen kuntoutusosaamisen kuvaamisesta yhteisen kuntoutusosaamisen kuvaamiseen ja lopulta sen rakentumiseen kohti moniasiantuntijuutta.

Kehittäjäryhmä koostui monesta eri kuntoutuksen ammattikunnan edustajasta, joilla usealla oli lisäksi muita ammattitutkintoja sekä lisä- ja erikoistumiskoulutuksia. Voidaan todeta, että yksilöosaamisen alueella työntekijöiltä löytyy syvällistä kuntoutusosaamista. Heillä oli myös pitkä työkokemus ja vahvaa käytännön osaamista, jonka he näkivät sisältävän myös paljon niin sanottua hiljaista tietoa. Näin heitä voidaan pitää oman alansa kuntoutusasiantuntijoina. Myös Moilasen - Tasalan - Virtainlahden (2005: 30) mukaan asiantuntijan on todettu arvioivan, kritisoivan, uudelleenrakentavan sekä tallentavan käsityksiään myöhempää toimintaa varten. Hän luo näin ollen automaattisesti oman teorian tiettyihin käytännön ongelmiin. Tällöin voidaan sanoa syntyvän hiljaista tietoa. Haasteena kuntoutusyksikössä onkin hiljaisen tiedon näkyväksi tekeminen, jakaminen sekä tallentaminen.

Saadun aineiston analyysin jälkeen todettiin, että kehittämistehtävistä saaduissa tuloksissa oli paljon samankaltaisuutta. Näin jälkikäteen todettiin myös, että ensimmäinen kehittämistehtävä olisi voitu toteuttaa pelkästään esitehtävän muodossa ja käyttää kehittäjäryhmän aikaa enemmän kahden jälkimmäisen kehittämistehtävän työstämiseen. Helakorven osaamiskuvio niin kehittäjäryhmän, kuin kehittäjienkin

mielestä rajoitti työskentelyä kuntoutusosaamisen rakentumisen kuvaamisessa ja se näkyy tuloksissa liiallisena osaamiskuvion mukaisena sektoroitumisena. Siitäkin huolimatta voidaan olla tyytyväisiä kuntoutusosaamisen rakentumisen kuvaamisesta saatuihin tuloksiin suhteessa kehittämistehtäviin.

Kehittäjäryhmän jäsenet saivat sähköpostitse ennen jokaista kehittämiskertaa tulevaa aihetta käsittelevän koosteen ja jokaisen kehittämiskerran alussa lisäksi vielä johdattelun käsiteltävään aiheeseen teoreettisen tiedon avulla. Tällä haluttiin lisätä kehittäjäryhmän jäsenten ymmärrystä aiheesta. Tähän olisi kuitenkin voitu ajallisesti panostaa enemmän ja käydä läpi aiheita sekä niihin liittyviä käsitteitä yhdessä, koska kehittäjäryhmä koki nykyisen yhteisen kuntoutusosaamisen sekä sen kuvaamisen kohti moniasiantuntijuutta haasteellisena ja vaikeana. Rooli ryhmätyöskentelyssä ulkopuolisina kehittäjinä oli valinta ja kehittämiskertojen aikana kuitenkin huomattiin, että kokemattomuus kehittäjinä ja toimintatutkimuksellisen metodin käyttäjinä näyttyi pienryhmätyöskentelyn etenemisen ja aiheesta pysymisen riittämättömänä ohjaamisena. Kehittäjäryhmä tuottikin kehittämiskerroilla myös paljon aineistoa, jota ei voitu käyttää tulosten raportoinnissa.

Tutkimuksellisen kehittämistyön tulokset avarsivat ymmärrystä yhteisöllisen asiantuntijuuden ja moniasiantuntijuuden kehittämisen mahdollisuuksista kuntoutusyksikössä. Kuntoutusosaamisessa tunnistettiinkin tarve yhteistoiminnallisempaan ja keskusteltavampaan suuntaan. Moniasiantuntijuuden toteutuminen tulevaisuudessa haastaakin niin organisaation kuin sen työntekijät, tarkastelemaan osaamistaan ja toimintatapojaan. Erikoissairaanhoidossa tämä tulee olemaan haasteellista muun muassa yhä lyhentyvien hoitoaikojen vuoksi. Erikoissairaanhoidossa vaadittava erityisosaaminen myös korostaa kuntoutuksen työntekijöiden toimimista asiantuntijaroolissa.

Kehittäjäryhmä työskenteli jokaisella kehittämiskerralla kiitettävän innokkaasti ja aktiivisesti sekä koki käytetyt menetelmät yhteisöllistä asiantuntijuutta ja kuntoutusosaamista rakentavina. Heiltä saatu suora positiivinen palaute myös moniammatillisen näkökulman huomioimisesta kuntoutusosaamisen rakentumista kuvattaessa, toimi voimavarana koko tutkimuksellisen kehittämistyöprosessin ajan. Näiden positiivisten kokemusten myötä on hyvä jatkaa kuntoutusosaamisen ja uusien toimintamallien kehittämistä kuntoutusyksikössä kohti moniasiantuntijuutta.

Tutkimuksellisessa kehittämistyössä pyrittiin noudattamaan hyvän tieteellisen käytännön periaatteiden mukaista rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta sekä avoimuutta niin tiedon hankinnan, kuin tutkimus- ja arviointimenetelmien sekä raportoinnin osalta. Kehittämistyö suunniteltiin ja toteutettiin sekä sen tulokset pyrittiin raportimaan yksityiskohtaisesti ja tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten edellyttämällä tavalla. Tulokset julkaistiin avoimesti.

Tutkimukseen osallistumisen pitää perustua vapaaehtoisuuteen (Eskola - Suoranta 2008: 92). Jokainen kehittäjäryhmän jäsenen oli tietoinen siitä, että hänellä on halutessaan oikeus missä tahansa vaiheessa keskeyttää osallistumisensa ryhmän toimintaan. Ryhmän jäsenet olivat myös tietoisia siitä, että kehittämistyö toimi opinnäytetyönä.

Osallistujia informoitiin etukäteen kehittämistyön tavoitteesta, tarkoituksesta, toteuttamistavasta, aikataulusta ja tutkimuksen hyödynnettävyydestä. Kehittäjien rooli tutkimuksellisessa kehittämistyössä oli objektiivinen. Kehittämistyöhön osallistuneiden henkilöiden yksittäiset ajatukset ja kommentit pysyivät myös salassa.

Ryhmätapaamisten jälkeen ryhmässä tuotettu aineisto analysoitiin välittömästi ilman ulkopuolisia henkilöitä. Tutkimuksellisen kehittämistyön luotettavuutta lisää myös se, että aineistoa analysoimassa oli kaksi kehittäjää ja käsitelty aineisto tuotiin aina uudestaan avoimesti kehittämisryhmän nähtäväksi ja reflektoitavaksi. Luotettavuuden lisäämiseksi pidettiin kehittämistyön etenemisestä myös päiväkirjaa, joka oli hyödyksi työn kirjoittamisvaiheessa sekä pohdintaosuudessa.

Eettisyyttä lisää tarkka kuvaus kehittämistyön toteuttamisesta, siihen osallistuneista henkilöistä sekä toteuttamisajasta ja – paikasta. Myös aineiston hankintatapa, käsittely ja analyysitapa-esimerkki on kuvattu ja havainnollistettu mahdollisimman tarkasti. Kerätyn tutkimusaineisto hävitettiin ja tuhottiin heti kehittämistyön valmistumisen jälkeen. Yhtenä tutkimusetiikan periaatteena voidaan pitää tutkimuksen hyödyllisyyttä. On tärkeää miettiä, mikä on aiheen merkitys sekä yhteiskunnallisesti että tutkimukseen osallistuville. (Kankkunen - Vehviläinen- Julkunen 2009: 176-177.)

10.3 Kehittämistyön hyödynnettävyys

Menetelmällisesti tutkimus on toistettavissa missä tahansa kuntoutuksen toimintayksikössä, mutta sen tuloksia ei voida kuitenkaan yleistää. Tämän kehittämistyön avulla on lisätty kuntoutusosaamisen syvällisempää ymmärrystä sekä nostettu esiin asioita joiden avulla kuntoutusosaamista voidaan rakentaa kohti moniasiantuntijuutta. Tärkeimmäksi nousi tarve yhteiselle kuntoutuksen visiolle.

Jatkossa kehittämistyötä tulee tehdä enemmän yhdessä koko kuntoutusyksikön työntekijöiden ja esimiesten kanssa, yhteisen kuntoutusajattelun ymmärtämisen ja kuntoutusosaamisen lisäämiseksi sekä kuntoutuksen vision luomiseksi. Kuten Rasta ja Einola - Pekkinen (2001: 17) toteavat, että kehittämiseen ja osaamisen johtamiseen tarvitaan kaikkia osapuolia. Kehittämistyön jatkamiseen tarvitaan mukaan niin rivityöntekijöitä, oman alansa asiantuntijoita kuin myös johtajia ja esimiehiä, joilla on mahdollisuus viedä uudet toimintatavat ja uudistukset käytäntöön.

Tätä kehittämistyötä voidaan kuntoutusyksikössämme jatkossa käyttää täydentämään kuntoutusosaamisen arviointia sekä tunnistamaan mahdollisia uusia kehittämistarpeita moniasiantuntijuutta tavoittelevan kuntoutusosaamisen näkökulmasta. Tämän kehittämistyö voidaanakin nähdä hyvänä keskustelun avaajana ja uuden kuntoutuksen ajattelutavan pohjana miten kuntoutusosaamista jatkossa tulee rakentaa vastaamaan tulevaisuuden haasteita.

”Tähän tarvitaan kaikki, ei voi yksin räpytellä”

”...koska jotkin muutokset kohentavat asioita, mutta toiset joudutaan ajan kypsyttyä toteamaan arviointivirheiksi. Samaan aikaan joitain vanhoja tapoja vaalitaan syystäkin, kun taas toiset ovat aikansa eläneitä ja palvelleita ja ne on hylättävä. Siirtäkäämme siis kohti uutta avoimuuden, tehokkuuden ja tulosvastuullisuuden aikakautta, tehkäämme luja päätös pitää kiinni siitä, mikä on säilyttämisen arvoista, ja karsia pois kaikki se, mitä emme pidä toivottavana.”

Professori Pimento, J.K. Rowlingin kirjassa Harry Potter ja Feeniksin kilta

Lähteet

Ahvo- Lehtinen, Sirkku - Maukonen, Sanna (toim.) 2005. Osaamisen johtaminen kuntasektorilla. Kuntaosaaja 2012-työkirja. Efeko Oy. <<http://www.kunnat.net>> Luettu 6.10.2013.

Alony, Irit – Whymark, Greg – Jones, Michael 2007. Sharing Tacit Knowledge: A Case Study in the Australian Film Industry. Informing Science Journal Volume 10. <<http://www.inform.nu/Articles/Vol10/ISJv10p041-059Alony360.pdf>> Luettu 22.9.2013.

Anttila, Markus - Rousu, Sirkka (toim.) 2004. Haravalla kootut. Moniasiantuntijuus, strateginen kumppanuus, seudullinen kumppanuus. Lastensuojelun keskusliitto & Suomen kuntaliitto. Savion kirjapaino Oy.

Anttila, Pirkko. 2006. Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen. 2.painos. AKATIIMI OY

Arponen, Aino - Kihlman, Eila - Välimäki, Sari 2004. Matkalla moniammatillisuudesta moniasiantuntijuuteen. Teoksessa Anttila, Markus - Rousu, Sirkka (toim.) Haravalla kootut. Moniasiantuntijuus, strateginen kumppanuus, seudullinen kumppanuus. Helsinki: Lasten suojelun keskusliitto & Suomen kuntaliitto.

Behm, Lina – Zidén, Lena – Dunér, Anna – Falk, Kirstin – Dahlin-Ivanoff, Synneve 2013. Multi-professional and multi-dimensional group education--a key to action in elderly persons. Institute of Neuroscience and Physiology, The Sahlgrenska Academy at University of Gothenburg, Sweden. <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/22804683> Luettu 20.10.2013.

Benner, Patricia. 1989 Aloittelijasta asiantuntijaksi. Juva: WSOY:n graafiset laitokset.

Bouderau, John.W - Ramstand, Peter.M 2007. Beyond HR: The New Science of Human Capital. Boston: Harvard Business School Press. <http://books.google.fi/books?id=BfyLCPQstRoC&pg=PA239&lpg=PA239&dq=P.++Ramstad.+2007.+boudreau&source=bl&ots=TFtwSo91pP&sig=PzNNGG_48_FLktZaOhsQ2Gpzb1l&hl=fi&sa=X&ei=3EtVUrDEJ4TQhAfpIIc4BA&ved=0CCwQ6AEwAA#v=onepage&q=P.%20%20Ramstad.%202007.%20boudreau&f=false> Luettu 9.10.2013

Connor, Colleen 2003. Virtual learning and inter-professional education: developing computer-mediated communication for learning about collaboration. Innovations in Education and Teaching International 40,4. <<http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/1470329032000128379>> Luettu 24.9.2013.

Engeström, Yrjö - Engeström, Ritva - Kärkkäinen Merja 1995. Monikontekstuaalisuus ja rajanylitykset asiantuntijakognitioissa. Oppiminen ja ongelmanratkaisu monimutkaisissa työprosesseissa. Aikuiskasvatus 1995; 1: 14–26.

Engeström, Yrjö - Engeström, Ritva - Vähäaho Tarja 1999. Oppiiko organisaatio? Julkaisussa: Grönstrand, Ritva (toim.) Kasvava aikuinen. Yle-opetuspalvelut. Jyväskylä: Gummerus.

Eskola, Jari – Suoranta, Juha 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen 8.painos. Gummerus.

Günther, Kirsi - Raitakari, Suvi- Juhila, Kirsi - Saario, Sirpa- Kaartamo, Riina - Kulmala, Anna 2013. Asiakaslähtöisyys vakavaa mielen sairautta sairastavien nuorten aikuisten kuntoutuskurssilla. Etnometodologinen tapaustutkimus.
<http://www.muotiala.fi/yhdistys/julkaisut/> Luettu 21.9.2013.

Hasu, Merja - Kupiainen, Mari - Käsälä, Marja - Kovalainen, Anne - Leppänen, Anneli - Toivanen, Minna 2010. Onnistu osaamisen uudistajana. osaamisen ja uran innovatiivinen ja tasavertainen kehittäminen. Työterveyslaitos ja Turun yliopiston Kauppakorkeakoulu, Helsinki. Hyvinkää Printman Oy.

Hakanen, Matti 2004. Pk-yrityksen strategiatyö. Menestystekijöinä tieto, luovuus ja oppiminen. Helsinki: Multikustannus.

Hakkarainen, Kai - Lonka, Kirsti - Lipponen, Lasse. 2004. Tutkiva oppiminen. Järki, tunteet ja kulttuuri oppimisen sytyttäjinä. Porvoo: WSOY.

Hakkarainen, Kai - Lonka, Kirsti - Lipponen, Lasse 1999. Tutkiva oppiminen. Porvoo: WSOY.

Hakkarainen, Pentti - Helenius, Jouni - Jääskeläinen, Paul 1999. Ammatinhallinnan kehittäminen oppivassa organisaatiossa. Työpapereita n:o 8. Kulttuuri ja oppiminen –tutkimusryhmä.Koulutuksen tutkimuslaitos. Jyväskylän yliopisto.

Hall, Elaine – Clark, Jill 2006. Exploring multi-professionalism and the changing roles of health professionals in Sure Start. Teoksessa Virtual learning and interprofessional education: developing computer mediated communication for learning about collaboration Centre for Learning and Teaching, University of Newcastle upon Tyne

Heikkilä, Kirsi. 2006. Työssä oppiminen yksilön lähtökohtien ja oppimisympäristöjen välisenä vuorovaikutuksena. Tampereen yliopisto. Acta Universitatis Tamperensis 505.

Heikkinen, Hannu L.T. 2006. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa: Heikkinen, Hannu L.T. - Rovio, Esa - Syrjälä, Leena (toim.): Toiminnasta tietoon – Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa: Dark Oy. 16 – 38.

Heikkinen, Hannu L.T. – Rovio, Esa – Kiilakoski, Tomi 2006. Toimintatutkimus prosessina. Teoksessa: Heikkinen, Hannu L.T. - Rovio, Esa - Syrjälä, Leena (toim.): Toiminnasta tietoon – Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa: Dark Oy. 77 - 93

Helakorpi, Seppo 2010. Osaaminen ja sen tunnistaminen työelämän ja koulutuksen yhteisenä haasteena. <<http://ojs.seamk.fi/index.php/osaaja>> Luettu 30.1.2013.

HUS intra 2012. Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin sisäiset sivut. <<http://intra.hus.fi/>>. Luettu 21.11.2012.

HUS: n strategia 2012–2016. Edelläkävijä. Vaikuttavaa hoitoa potilaan parhaaksi. <<http://www.hus.fi/default.asp?path=1,28,820,2012>> Luettu 1.11.2012.

HUS intra 2013 . Oppivan sairaalan käsikirja. <http://intra.hus.fi/content_list.aspx?path=11464,14203,159632,159636,159638,159641,196102> Luettu 27.2.2013.

Häkkinen Päivi 2004. Yhteisöllisen oppimisen teoriasta perusteita verkko-oppimisen käyttöön. Jyväskylän yliopisto. <http://tievie.oulu.fi/verkkopedagogiikka/luku_7/yhteisollinen_oppiminen.htm> , luettu 28.9.2013.

Isoherranen, Kaarina 2005. Moniammatillinen yhteistyö 2005. Vantaa: Dark Oy.

Isoherranen, Kaarina. 2008 Yhteistyön uusi haaste – moniammatillinen yhteistyö. Teoksessa: Isoherranen, Kaarina – Rekola, Leena – Nurminen, Raija: Enemmän yhdessä– moniammatillinen yhteistyö. Helsinki: WSOY.

Janhonen Sirpa, Vanhanen - Nuutinen Liisa 2005. Kohti asiantuntijuutta. Oppiminen ja ammatillinen kasvu sosiaali- ja terveysalalla. Vantaa. Dark Oy.

Juuti, Pauli - Vuorela, Antti 2006. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 3. painos. Aavaranta-sarja n:o 51. Juva.

Juva, Kirsi - Hynynen, Anna 2011. Oivallus. Loppuraportti. Elinkeinoelämän keskusliitto EK. Visuaalinen viestintä OK Do. <http://ek.multiedition.fi/oivallus/fi/liitetiedostot/Oivallus_loppuraportti_web.pdf> Luettu 8.10.2013.

Järvensivu, Timo – Nykänen, Katri – Rajala, Rika 2010. Verkostojohtamisen opas: Verkostotyöskentely sosiaali- ja terveysalalla. Muutosvoimaa vanhustyön osaamiseen – hankkeen julkaisu. Verkkodokumentti. <<http://verkostojohtaminen.fi/wp-content/uploads/2011/01/VerkostojohtamisenOpas.pdf>>. Luettu 15.8.2013.

Järvikoski, Aila - Lindh, Jari - Suikkanen, Asko 2011. (toim.) Kuntoutus muutoksessa. Lapin yliopistokustannus.

Järvikoski, Aila - Karjalainen , Kristiina 2008. Kuntoutus monitieteisenä ja -alaisena prossina. Teoksessa: Rissanen, Paavo - Kallanranta, Tapani - Suikkanen, Asko (toim.) Kuntoutus. 80-93. Keuruu: Duodecim.

Kankkunen, Päivi - Vehviläinen-Julkunen, Katri 2009. Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki: WSOYpro Oy.

Karila, Kirsti – Nummenmaa, Anna-Raija 2001. Matkalla moniammatillisuuteen. Kuvauskohteena päiväkotia. Juva: WSOY.

Karjalainen, Vappu. 2004. Yksilöllistymiskehitys muuttaa kuntoutusta – mutta miten? Teoksessa Karjalainen, Vappu – Vilkkumaa, Ilpo (toim.) 2004. Kuntoutus kanssamme. Ihmisen toimijuuden tukeminen. Helsinki. Stakes.

Karjalainen, Vappu – Vilkkumaa, Ilpo. 2011. (toim.) Kuntoutus kanssamme. Ihmisen toimijuuden tukeminen 2011. Helsinki. Stakes.

Kauhanen, Antti 2004. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 5.-6. painos. Helsinki. WSOY.

Kiviniemi, Kari 1999: Toimintatutkimus yhteisöllisenä prosessina. Teoksessa Heikkinen, Hannu - Huttunen, Rauno - Moilanen, Pentti. 1999: Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Atena kustannus.

Kivinen Tuula 2008. Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatiossa. Kuopion yliopisto. Terveystieteiden ja talouden laitos. Väitöskirja.
<<http://wanda.uef.fi/uku-vaitokset/vaitokset/2008/isbn978-951-27-1068-3.pdf>> Luettu 25.4.2013.

Koivunen, Salla 2012. Henkilöstön kehittämispäällikkö. HUS yhtymähallinto. Suullinen tiedonanto 21.9.2012.

Kuntoutusselonteko 2002. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2002:6.

Launis, Kirsti 1997. Moniammatillisuus ja rajojen ylitykset asiantuntijatyössä. Teoksessa: Kirjonen, Juhani – Remes, Pirkko – Eteläpelto, Anneli (toim.). Muuttuva asiantuntijuus. Jyväskylä: Koulutuksen tutkimuslaitos.

Launis Kirsti - Engeström Yrjö 1999. Asiantuntijuus muuttuvassa työtoiminnassa. Julkaisussa: Eteläpelto, Anneli – Tynjälä, Pirjo (toim.) Oppiminen ja asiantuntijuus. Juva: WSOY.

Lehtonen, Teemu 2002. Organisaation osaamisen strateginen hallinta [verkkodokumentti]. Tampere: Tampereen yliopisto. Kasvatustieteen laitos. Väitöskirja.
<http://www.icinsight.com/downloads/teemu_j_lehtonen_vaitoskirja.pdf> Luettu 6.10.2013

Liimatainen, Anja 2009. Sairaanhoidajan asiantuntijuuden kehittyminen perusterveydenhuollossa. Tapaustutkimus laajennetusta tehtäväkuvasta. Lisensiaatintutkielma. Hoitotieteen laitos. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Kuopion yliopisto.

Lönnblad, Johan - Vartiainen, Matti 2012. Future Competences – Competences for New Ways of Working .Turun yliopiston koulutus- ja kehittämiskeskus Brahean julkaisuja B:12.
< http://www.futurex.utu.fi/julkaisut_Future_Competences.pdf>

Meretoja, Riitta. 2004. Ammattiuramallit ja osaamisen johtaminen Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirissä. Oppaassa Terveystieteiden ja talouden laitos. Väitöskirja.
<<http://pre20090115.stm.fi/pr1076941420387/passthru.pdf>>. Luettu 3.7.2013.

Martikainen, Marjo - Suomi, Asta 2005. Kumppanuus ja moniasiantuntijuus erityispäivähoidon kehittämiskohteena. Teoksessa P. Korkalainen (toim.) Kumppanuus ja

moniasiantuntijuus erityispäivähoidon kehittämiskohteena. Keski-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus. Verkostoituva erityispäivähoito -hanke 2003–2005. Jyväskylä.

Moilanen, Raili - Tasala, Markku - Virtainlahti, Sanna 2005. Hiljainen tieto näkyväksi. Helsinki: Edita.

Otala, Leenamajja 2000. Oppimisen etu - kilpailukykyä muutoksessa. Helsinki. WSOY.

Otala, Leenamajja. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki.

Palamaa, Sirpa 2013. Kuntoutuksen linjaesimies, Hyvinkää sairaala. Suullinen tiedonanto 10.1.2013.

Paltamaa, Jaana – Karhula, Maarit – Suomela-Markkanen, Tiina – Autti-Rämö, Ilona (toim.) 2011. Hyvän kuntoutuskäytännön perusta : käytännön ja tutkimustiedon analyysistä suosituksiin vaikeavammaisten kuntoutuksen kehittämishankkeessa. Kelan tutki-musosasto. Sastamala: Vammalan Kirjapaino Oy.

Parkkila, Arja 2013. Osastonhoitaja, neurologian vuodeosasto. Hyvinkään sairaala. Suullinen tiedonanto 6.8.2013.

Pietiläinen, Erja 1997. Arvioidaanko yhdessä? SPECS - arviointi- ja suunnittelumenetelmän kokeilu. Varhaisvuosien erityiskasvatuksen käsitteitä ja käytäntöjä 4. Jyväskylän yliopisto. Erityispedagogiikan laitos. Research Reports 60.

Rastas, Taru – Einola-Pekkinen, Virpi 2001. Arvoa aineettomasta pääomasta. Tampere.

Reinikkala, Terhi 2003. Opiskelijaohjaajat tiimiksi. Helsingin Ammattikorkeakoulu Stadia.

Salmelainen, Ulla 2008. Tiedon välittyminen ja rakentuminen kuntoutuksessa. Moniammatillinen asiantuntijayhteistyö ikäihmisten laitospuoleisessa kuntoutuksessa. Helsinki: Kela, Sosiaali- ja terveydenhuollon tutkimuksia 1998. Vammalan kirjapaino Oy.

Sipari, Salla 2009. Yhteiskehittelyllä yhteisöllisyyttä – tutkiva ja kehittävä ote kuntoutusasiantuntijuuden rakentamisessa. Teoksessa Nyrhinen- Töytäri, Aija (toim.) Suunnannäyttäjät – Uusia avauksia ammattikorkeakouluopettajien työhön. Haaga-Helia kehittämisraportteja 4.

Sipari, Salla – Mäkinen, Elisa 2012. Yhdessä rakentuva kuntoutusosaaminen. Metropolia ammattikorkeakoulun julkaisusarja. Aatos- artikkelit 6 • 2012.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2008. Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma KASTE 2008-2011. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2008:6. Helsinki. Verkkodokumentti. <<http://pre20090115.stm.fi/hl1212563842632/passthru.pdf>>. Luettu 28.9.2013

STM. Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma (Kaste) 2012 – 2015. Toimeenpanosuunnitelma. Helsinki 2012.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2002. Kuntoutusselonteko 2002. Valtioneuvoston selonteko eduskunnalle. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2002: 6. Helsinki.

Sydänmaanlakka, Pentti 2009. Jatkuva uudistuminen – Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Toikko, Timo - Rantanen, Teemu. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere.

Tuomi, Jouni - Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi.

Tuomi-Gröhn, Terttu 2004. Työssäoppiminen ja kehittävä siirtovaikutus. Ammattikasvatuksen aikakauskirja. – Helsinki: Opetus-, kasvatus- ja koulutusalojen säätiö – OKKA - säätiö. 2000: 1.

Tynjälä, Päivi 2003. Oppiminen koulutuksen ja työelämän välisessä vuorovaikutuksessa. Ammattikasvatuksen aikakauskirja 3.

Valtioneuvosto 2011. Pääministeri Jyrki Kataisen hallituksen ohjelma 22.6.2011. Verk-kodokumentti.
<<http://www.valtioneuvosto.fi/hallitus/hallitusohjelma/pdf332889/fi.pdf>>. Luettu 1.10.2013.

Vanhanen, Riitta 2008. Miten johdat osaamista. kehittämishankeraportti. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Ammatillinen opettajakorkeakoulu.
https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/19581/jamk_1235991770_7.pdf?sequence=1> Luettu 9.10.20.

Vierimaa, Sisko 2013. Eriytyvän linjaesimies / vastaava sosiaalityöntekijä Hyvin-kään sairaala. Suullinen tiedonanto 26.2.2013.

Virtainlahti, Sanna 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Viitala, Riitta 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Toinen painos. Keuruu.

Viitala, Riitta 2008. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu. Otavan kirjapaino Oy.

Tutkimushenkilötiedote

Hyvä kuntoutuksen asiantuntija!

Nykyisen yhteisen kuntoutusosaamisen rakentuminen kohti moniasiantuntijuutta

Meillä on nyt tilaisuus kehittää yhdessä nykyistä yhteistä kuntoutusosaamista kohti moniasiantuntijuutta. Tavoitteena on kuntoutusyksikön nykyisen yhteisen kuntoutusosaamisen rakentaminen kohti moniasiantuntijuutta. Moniasiantuntijuudella tarkoitetaan tässä toimijoiden välistä tasavertaisuutta ja asiakkaan asiantuntijuuden mukaan ottamista. Tarkoituksena on kehittää yksikön nykyistä yhteistä kuntoutusosaamista kuvaamalla yhteinen kuntoutusosaaminen kohti moniasiantuntijuutta.

Kehittämistehtävä kohdentuu kuntoutusyksikön henkilökuntaan. Yksikön eri ammattiryhmistä on tarkoitus yhdessä esimiesten avulla koota kehittäjäryhmä. Jos olet kiinnostunut tulemaan mukaan, ole yhteydessä meihin tai esimieheesi. Kehittäjäryhmä tulee kokoontumaan maali-huhtikuussa 2013 yhteensä kolme kertaa työajalla. Jokainen ryhmätapaaminen kestää kaksi tuntia.

Kehittämistyö toimii samalla opinnäytetyönä Kuntoutuksen YAMK- opinnoillemme.

Yhteistyöterveisin

Nina Haarakangas ja Anu Ristimäki, fysioterapeutit

etunimi.sukunimi@hus.fi

Suostumus kuntoutusyksiköiden kehittämistyöhön

Nykyisen yhteisen kuntoutusosaamisen rakentuminen kohti moniasiantuntijuutta

Olen saanut tietoa tutkimuksellisesta kehittämistyöstä ja tiedän kehittämistyön tavoitteena olevan kuntoutusyksikön nykyisen yhteisen kuntoutusosaamisen rakentamista kohti moniasiantuntijuutta. Kehittämistyön tarkoituksena on rakentaa kuntoutusyksikön kuntoutusosaaminen kohti moniasiantuntijuutta.

Tiedän, että kehittämistyö on samalla opinnäytetyö, jota varten yhteiset aiheeseen liittyvät keskustelut mahdollisesti nauhoitetaan ja tuotetut kirjalliset materiaalit talletetaan myöhempää analyysia varten. Yksittäisten henkilöiden nimiä ei tuoda esille opinnäytetyön kirjallisessa tuotoksessa ja materiaali hävitetään työn valmistuttua. Saadun tiedon perusteella olen saanut riittävän selvityksen kehittämistyön tarkoituksesta, tietojen keräämisestä ja säilytyksestä, ja minulla on ollut mahdollisuus saada lisätietoja suullisesti.

Ymmärrän, että osallistumiseni kehittämistyöhön on vapaaehtoista ja voin perustelematta keskeyttää osallistumiseni kehittämistyöhön milloin tahansa. Jos keskeytän osallistumiseni, niin sitä ennen tuotettu aineisto on tutkijoiden käytettävissä. Suostun osallistumaan kehittämistyöhön.

Hyvinkäällä . .2013

Suostumuksen antajan allekirjoitus ja nimen selvennys

Hyvinkäällä . .2013

Suostumuksen vastaanottajien allekirjoitus Nina Haarakangas ja Anu Ristimäki

Suostumus allekirjoitetaan kahtena kappaleena, yksi suostumuksen antajalle ja yksi suostumuksen vastaanottajille